

Décembre 2019

Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise

HCGE
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

Sommaire

Préface	5
1^{ERE} PARTIE - Activités 2019 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	7
1. Missions.....	9
2. Activités du Haut Comité.....	9
2.1. Réunions et contacts extérieurs.....	9
2.2. Saisines, auto-saisines et revue des documents de référence du SBF 120	10
2.3. Dialogue européen « Six Chairs Group »	12
3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité	12
3.1. Mise en œuvre de la loi Pacte et réflexion sur la raison d'être	13
3.2. Applicabilité du code Afep-Medef aux sociétés étrangères	14
3.3. Empêchement de durée indéterminée de participer aux réunions du conseil d'administration	15
3.4. Prestation de services et mandat social	16
3.5. Indépendance de l'administrateur représentant un actionnaire ayant dépassé le seuil de 10 % ..	17
3.6. Représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes	19
3.7. Appréciation des critères qualitatifs des rémunérations variables.....	20
4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir	21
4.1. Les relations entre les entreprises et les agences de conseils en vote	21
4.2. L'activisme actionnarial	21
4.3. La gouvernance durable	22
2^{EME} PARTIE - APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES ..	23
Méthodologie	24
1. Mode de direction.....	25
1.1. Mode de direction adopté	25
1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration	26
2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent	26
3. Conseil d'administration ou de surveillance.....	29
3.1. Nombre d'administrateurs.....	29
3.2. Indépendance des administrateurs.....	30
3.3. Liens d'affaires significatifs	34
3.4. Informations sur les administrateurs	36
3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils.....	37
3.6. Rémunération des membres du conseil	38
3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs	39
3.8. Informations sur les séances du conseil	41

3.9.	Évaluation du conseil	41
3.10.	Réunion des mandataires sociaux non exécutifs	45
3.11.	Règlement intérieur.....	46
4.	Comités du conseil	47
4.1.	Comité d'audit.....	47
4.2.	Comité des rémunérations	52
4.3.	Comité des nominations.....	55
5.	Diversité.....	58
5.1.	Proportion de femmes au sein des conseils	58
5.2.	Les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités.....	59
5.3.	La proportion des femmes au sein des comités exécutifs.....	61
6.	Nombre de mandats	61
7.	Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés.....	63
8.	Contrat de travail et mandat social.....	64
9.	La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux	66
9.1.	Obligation de conservation d'actions	67
9.2.	Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux.....	69
9.3.	Options de souscription ou d'achat d'actions.....	76
9.4.	Actions de performance	80
9.5.	Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non concurrence et rémunérations exceptionnelles.....	83
9.6.	Retraites.....	87
	Annexe 1 Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1er avril 2018	90
	Annexe 2 Liste des sociétés non incluses dans l'étude	91

Préface

Ce sixième rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise couvre la période de septembre 2018 à septembre 2019, première année pleine d'application du code Afep-Medef dans sa version révisée en juin 2018. Il fait suite aux rapports d'activités publiés chaque année par le Haut Comité depuis octobre 2014 et reflète les transformations qui ont affecté son activité et le contexte dans lequel celui-ci s'exerce.

En six ans, le Haut Comité s'est progressivement imposé comme gardien du respect des principes de bonne gouvernance par les grandes sociétés cotées françaises. Les progrès qu'il constate l'encouragent à rester exigeant et attentif à l'application des recommandations qui régissent les principales sociétés du SBF 120.

Le contexte dans lequel évoluent les entreprises connaît des changements majeurs. Dans sa mission de suivi de l'application du Code, le Haut Comité devra prendre en compte les évolutions considérables qui sont d'ores et déjà à l'œuvre.

Les actionnaires et les investisseurs revendiquent un engagement plus actif dans la gouvernance tandis que les autres *parties prenantes* souhaitent être davantage associées à la définition de la stratégie des entreprises. La généralisation de la présence d'administrateurs représentant les salariés impose ainsi des efforts d'adaptation des dirigeants sociaux mais aussi des intéressés eux-mêmes comme de ceux qui les ont désignés. La mixité dans les instances dirigeantes qui, selon les dernières recommandations du code, constitue un objectif essentiel, doit maintenant devenir une réalité. La question de l'équilibre femmes-hommes dans les conseils d'administration a suscité des réponses appropriées, plaçant les conseils français en tête du classement mondial sur ce thème ; il reste néanmoins beaucoup à faire pour accroître la diversité des comités exécutifs. Le HCGE, vigilant sur ce sujet, n'hésitera pas à saisir les sociétés qui ont une politique insuffisante en ce domaine. Parmi ses priorités, le HCGE entend également veiller au renforcement et à la qualité du dialogue avec les actionnaires. Un tel dialogue est d'autant plus essentiel que progresse un certain activisme actionnarial porté par des fonds à la vision parfois court-termiste.

La loi Pacte, en consacrant une notion d'intérêt social qui doit tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux, conduira inévitablement à intégrer davantage les politiques de RSE dans la gouvernance des entreprises. Les sociétés s'emparent déjà progressivement de la « raison d'être » en impliquant les *parties prenantes*, et s'ouvrent de plus en plus à la société civile. Dans le cadre de son plan d'action pour financer la croissance durable, la Commission européenne réfléchit à l'opportunité d'imposer aux conseils d'administration l'élaboration d'une stratégie de croissance durable et la clarification des règles de conduite des administrateurs dans l'intérêt à long terme de l'entreprise. La révision de la directive sur le *reporting* non financier devrait encore conforter la nécessaire prise en considération des enjeux de gouvernance durable.

Les entreprises ne peuvent se contenter d'être les témoins de cette révolution sociétale : elles doivent en être les actrices, engagées dans les enjeux du développement durable reflétés dans leur politique de gouvernance. Le rôle des conseils d'administration et de surveillance, qui est au cœur des recommandations du code Afep-Medef, s'en trouve élargi.

Le Haut Comité entend contribuer activement à la mise en œuvre de ces évolutions. Il le fera dans sa mission d'accompagnement des entreprises, et dans sa participation aux débats qui vont se poursuivre dans les mois qui viennent. La « gouvernance à la française » a acquis une image respectable à l'échelon international ; le Haut Comité se doit de la renforcer.

Patricia Barbizet
Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

1^{ERE} PARTIE

ACTIVITÉS 2019 DU HAUT COMITE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le code Afep-Medef, étalon de la bonne gouvernance

L'année qui se termine s'est déroulée sous l'égide d'un comité élargi. En effet, le Haut Comité est passé de 7 à 9 membres pour permettre son ouverture à une diversité des profils et des compétences. Au cours de cette année, la Présidence du comité a également changé et est désormais assurée par Mme Patricia Barbizet.

Au regard des réflexions menées tout au long de l'année, la place du code Afep-Medef dans le cadre réglementaire et l'organisation pratique des sociétés cotées appelle de la part du Haut Comité un triple constat :

1) Le Code continue à s'imposer comme le référentiel privilégié par les plus grandes sociétés. Bien que son adoption se fasse sur une base volontaire selon les termes de la loi, la quasi-totalité des sociétés françaises appartenant à l'indice SBF 120 l'ont choisi soit 105 sociétés, à l'exception des sociétés étrangères et de quelques autres sociétés dont la liste figure en annexe 1 du présent rapport. Plus exigeant que la plupart des codes en vigueur dans les autres pays européens, la mise en œuvre du code Afep-Medef demande une certaine diligence et des ressources appropriées, ce qui explique que certaines sociétés de plus petite taille, ou dont le capital est moins largement ouvert, privilégient le Code Middlenext. Ce dernier, contrairement au code Afep-Medef qui formule des recommandations, a essentiellement une vocation pédagogique en s'adressant de manière spécifique aux différents acteurs de la gouvernance. Il rappelle les principales questions à se poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance sans qu'il soit nécessaire de faire état des réponses apportées. Néanmoins, de nombreuses sociétés qui n'ont pas la capitalisation ou les volumes d'échange correspondant à l'indice SBF 120 ont choisi de faire référence au code Afep-Medef, et certaines sociétés non cotées s'en inspirent. C'est en définitive aux actionnaires et aux investisseurs de décider si les garanties qu'il leur apporte notamment en termes de proportion d'administrateurs indépendants, de règles de prévention des conflits d'intérêts ou de transparence des rémunérations justifient ces contraintes.

Plus largement, au-delà du monde des affaires proprement dit, la dialectique entre encadrement par le droit dur ou le droit souple, entre le rôle de la loi et celui de la régulation professionnelle demeure, et se focalise sur la question des rémunérations. La loi Pacte a marqué une reprise en main par le législateur de l'encadrement des rémunérations. Dans ce contexte, il apparaît important de réaffirmer l'importance et la pertinence de la régulation professionnelle et du HCGE dans la mise en œuvre du droit souple. Le HCGE n'est pas seulement une autorité de police des comportements s'écartant des recommandations du Code, il a désormais acquis une réelle autorité, ses recommandations comme les demandes qu'il adresse aux entreprises sont largement suivies d'effets, ce qui s'est traduit par une amélioration notable de la gouvernance des sociétés qui appliquent le code Afep-Medef ces dernières années.

2) Le deuxième constat se rapporte au degré de conformité aux dispositions du Code par les sociétés qui y font référence. Celui-ci n'a cessé d'augmenter au fil des analyses relatives par les éditions successives du rapport du Haut Comité, et les statistiques présentées dans la présente édition en témoignent encore.

3) Enfin, le dialogue qu'entretient le Haut Comité avec les dirigeants des sociétés et les autres acteurs de la place permet de faciliter une mise en œuvre du Code adaptée aux caractéristiques des entreprises et aux circonstances qu'elles traversent, et de contribuer à l'évolution du Code.

1. Missions

Selon l'article 27.2 du code Afep-Medef, le Haut Comité est « chargé du suivi de l'application du code de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées qui s'y réfèrent et s'assure de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe "appliquer ou expliquer" ».

La mission assignée par cet article au Haut Comité par le Code est double : assurer le suivi de son application et proposer à l'Afep et au Medef les évolutions qui lui paraîtraient nécessaires. La mission de suivi est apparue indispensable pour assurer la bonne application du principe « appliquer ou expliquer ». C'est là la particularité du droit souple que promeut le Haut Comité en application du code Afep-Medef. Il s'agit d'inciter sans contrainte afin que les entreprises adoptent des pratiques vertueuses qui correspondent à leurs besoins et spécificités. Sous cet aspect, les bonnes pratiques doivent se généraliser au-delà des normes obligatoires qu'il revient à la loi d'édicter pour la protection des actionnaires et des autres parties prenantes. Pour autant, la diversité des situations des entreprises interdit de considérer qu'en matière de gouvernance « *one size fits all* ». Encore faut-il alors, si on ne respecte pas les préceptes du code, que la qualité des explications justifie de façon crédible les choix auxquels les entreprises procèdent. Faute de cela, les comportements des entreprises ne pourraient être compris et acceptés par tous ceux qui sont concernés par leurs activités.

À ce titre, le Haut Comité procède aux interprétations et recommandations que nécessite l'application du Code. Il peut d'une part être saisi par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés s'y référant, d'autre part s'autosaisir afin d'appeler l'attention des sociétés sur les points du Code qu'elles n'appliquent pas sans explication suffisante. Il le fait chaque fois qu'un écart de conformité est porté à son attention, soit en prenant contact directement avec les dirigeants, soit de façon plus formelle en adressant des demandes écrites et circonstanciées aux conseils. Dans certains cas exceptionnels, il est amené à publier sa position quand la situation le justifie, spécialement quand cette dernière provoque la réaction immédiate de la place. Plus systématiquement, à l'issue de la « saison » de publication des rapports annuels et de tenue des assemblées générales, le Haut Comité examine les rapports et documents de référence et adresse des demandes d'explication.

Par ailleurs, la publication de son rapport annuel contribue à la réalisation des missions du Haut Comité. Les statistiques qu'il contient donnent une mesure de la progression des bonnes pratiques des grandes entreprises. De même, la pratique, qui reste mesurée, du « *name and shame* » a un effet incitatif. Suivant la politique maintenant établie du Haut Comité, elle vise des sociétés qui malgré ses invitations ont, d'une part, persisté à s'écarter des recommandations significatives du Code et d'autre part, n'ont ni donné suite aux avis reçus ni mentionné dans leur rapport annuel les raisons pour lesquelles elles auraient décidé de ne pas s'y conformer, ni pris l'engagement de rectifier cette situation. Enfin, les commentaires thématiques contribuent à la réflexion sur les évolutions du cadre normatif dans un environnement en constante mutation.

2. Activités du Haut Comité

2.1. Réunions et contacts extérieurs

Onze réunions du HCGE se sont tenues entre octobre 2018 et octobre 2019, suivant un calendrier planifié. En outre, une réunion ad hoc s'est tenue par conférence téléphonique pour délibérer d'une saisine urgente par une entreprise. Le taux de participation des membres sur l'année a été de 88 %.

Tout en respectant les obligations de confidentialité auxquelles ils sont soumis, le HCGE et l'AMF ont échangé informellement sur des sujets d'intérêt commun, dans le contexte de leurs interventions respectives. L'AMF recommande désormais régulièrement aux émetteurs de consulter le HCGE et lui suggère des pistes de réflexion afin de favoriser la complémentarité des deux institutions. Le HCGE se réjouit de cette relation qui contribue nettement à l'effectivité des règles et préceptes de bonne gouvernance. Le Haut Comité a également eu des échanges avec Euronext pour traiter de questions de place.

Comme chaque année, une réunion de presse a été organisée en octobre 2018 à l'occasion de la publication du rapport annuel. Par ailleurs, la présidente et le secrétaire général sont régulièrement sollicités par des organes de la presse spécialisée pour des entretiens ou des éclaircissements, et pour des interventions dans des séminaires ou conférences dédiés à des sujets comme le fonctionnement des conseils, le rôle des administrateurs ou la démocratie actionnariale.

2.2. Saisines, auto-saisines et revue des documents de référence du SBF 120

Le Haut Comité intervient à la fois à sa propre initiative par auto-saisine et en réponse à des consultations des entreprises.

Auto-saisines

Les interventions du Haut Comité à sa propre initiative se rattachent d'abord à des événements ponctuels (principalement à l'occasion de départs de dirigeants). Parmi les réactions aux conditions de départ de dirigeants, deux ont concerné des sociétés immatriculées hors de France mais cotées en Bourse à Paris. Le Haut Comité a rappelé qu'elles étaient hors de sa compétence puisqu'elles ne font pas référence au code Afep-Medef. Il a cependant pu souligner quels auraient été les défauts d'application si ce Code avait été applicable.

Elle se rattachent ensuite à ses envois systématiques de courriers à l'issue de la revue des rapports annuels des sociétés. Cette année 33 demandes ont été adressées : ce chiffre n'est d'ailleurs pas en soi significatif, car il correspond chaque fois à l'étendue des thèmes auxquels le Haut Comité décide de porter son attention, et non à une variation dans la qualité des pratiques des entreprises.

Ces demandes se répartissent à peu près équitablement entre les questions de gouvernance proprement dites et les questions de rémunération. Au titre des premières, il s'agissait notamment des dispositions du Code relatives aux sessions du conseil hors la présence des dirigeants exécutifs, à l'auto-évaluation du conseil y compris l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs, à la participation d'un administrateur représentant les salariés au comité des rémunérations, au profil de l'administrateur référent, ou aux plans de succession. En matière de rémunérations, ont été relevées notamment la structure de la rémunération des administrateurs, et la description des critères qualitatifs ou extra-financiers de la rémunération variable des dirigeants exécutifs, des conditions de leurs engagements de non-concurrence, de leurs indemnités de départ ou des plans de rémunération en actions dont ils bénéficient (y compris l'engagement formel de ne pas recourir à des dispositifs de couverture). Chacun de ces thèmes a motivé un petit nombre de lettres, ce qui signifie qu'aucun ne constitue une préoccupation majeure à l'échelle de la place. Les carences observées s'apparentaient plus souvent à des défauts d'information qu'à des déviations volontaires non expliquées ou incorrectement expliquées. Dans la majorité des cas, les sociétés se sont engagées à communiquer plus complètement l'année prochaine.

De manière plus générale, et malgré la grande hétérogénéité des documents de référence des sociétés du SBF 120, leur examen systématique effectué chaque année permet de constater la progression des pratiques de gouvernance et de la communication dont elles font l'objet.

Au-delà de la sécheresse des chiffres figurant dans la partie statistique du présent rapport, on constate en effet que la conformité aux recommandations du Code est de plus en plus étendue, et en particulier que certaines dispositions qui généraient des réticences sont maintenant largement suivies.

On relève ainsi que :

- le cumul des mandats au-delà des limites fixées par le Code a disparu : cette pratique qui a longtemps été considérée comme une caractéristique de la gouvernance des grandes sociétés françaises et sévèrement critiquée, appartient désormais au passé ;
- la fonction d'administrateur référent, accueillie avec scepticisme il y a quelques années, a montré son utilité et n'est plus considérée comme un simple gage donné aux actionnaires hostiles à l'unicité des fonctions de président et de directeur général : elle est mise en place par de nombreuses sociétés qui pratiquent la dissociation, voire des sociétés à conseil de surveillance ;
- en ce qui concerne la qualification d'administrateur indépendant, les conseils communiquent maintenant de façon plus transparente sur leur analyse du caractère significatif ou non des liens d'affaires éventuels entre l'administrateur et la société : c'est un point auquel le Haut Comité s'est particulièrement attaché ces dernières années ;
- l'auto-évaluation des conseils est désormais une pratique établie : la relation qui en figure dans les documents de référence est nécessairement concise parce que la confidentialité est une condition de la conduite de l'exercice, mais il apparaît notamment qu'elle comporte de plus en plus souvent une analyse de la contribution individuelle de chaque administrateur, signe de la maturité des conseils qui la mettent en œuvre ;
- la pratique régulière des sessions du conseil tenues en l'absence du dirigeant exécutif s'est aussi imposée : là encore, les réticences qu'elle suscitait auprès de ceux qui la considéraient comme une pratique maladroitement importée de la culture anglo-saxonne se sont estompées.

En revanche, il reste un certain nombre de recommandations du Code qui apparaissent suivies (ou faisant l'objet d'explications satisfaisantes en cas de déviation) par moins de 90% des sociétés de l'échantillon. Elles seront donc revues avec une attention particulière par le Haut Comité dans la suite de ses travaux.

En matière de gouvernance proprement dite, il s'agit surtout de la proportion de membres indépendants dans les comités d'audit et les comités de rémunérations, de la participation des administrateurs représentant les salariés à ces derniers comités, et des plans de succession.

En matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, il s'agit :

- des informations sur les critères extra-financiers retenus pour la fixation de la rémunération variable ;
- de la part des rémunérations en titres (options et actions gratuites) revenant aux dirigeants mandataires sociaux, qui doit être publiée et faire l'objet d'un sous-plafond dans les résolutions d'assemblée autorisant les conseils à les attribuer ;
- de l'engagement formel que les dirigeants doivent prendre de ne pas recourir à des dispositifs de couverture pour les titres ainsi reçus ;
- de la période utilisée pour la fixation de la rémunération de référence prise en compte pour le calcul du montant des retraites à prestations définies, qui doit être de plusieurs années.

Saisine par les entreprises

Le HCGE a régulièrement l'occasion de délibérer sur des consultations qui lui sont soumises au nom des conseils (par des présidents, des présidents des comités des rémunérations, des administrateurs référents ou des secrétaires généraux) afin d'obtenir des interprétations ou des recommandations dans un contexte donné.

Ces délibérations ont notamment porté sur :

- l'effet d'une situation de **conflit d'intérêts** potentiel ou avéré, non seulement sur la participation à la délibération mais aussi sur l'exercice du mandat d'administrateur lorsque le conflit d'intérêts ne peut pas être considéré comme ponctuel du fait de sa durée ou de son ampleur ;
- les conséquences de l'impossibilité pour un administrateur que des circonstances indépendantes de sa volonté contraignent à des absences répétées pour une période indéterminée de respecter son obligation d'**assiduité** ;
- la compatibilité du mandat de président du conseil de surveillance avec un **contrat de prestation de services** au profit de la même société, portant sur des missions relevant clairement de la gérance (stratégie, choix d'investissements) ;
- le maintien de la qualification d'**administrateurs indépendants** de deux administrateurs nommés sur proposition d'un actionnaire ayant franchi passivement le seuil de 10% du capital de la société (mais non représentants permanents de cette société en tant qu'administrateur personne morale).

2.3. Dialogue européen « Six Chairs Group »

Le Haut Comité a participé, en novembre 2018 à Rome, à la réunion désormais annuelle des présidents des comités chargés de la rédaction ou du suivi des codes de gouvernement d'entreprise dans six pays européens (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède). Cette réunion du « *Six Chairs Group* » a donné lieu à la publication d'un communiqué de presse. Malgré la différence des contextes juridiques, les différents codes ont de nombreux points communs. Ce forum informel permet de confronter les vues sur les évolutions de la gouvernance et de réfléchir aux conditions propices à une meilleure efficacité des Codes.

La réunion a été consacrée aux multiples initiatives réglementaires destinées à encourager les investisseurs et les entreprises à développer une stratégie de développement durable, et à orienter dans ce sens leur analyse des risques. Le marché porte légitimement une attention accrue aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cela justifie un encadrement des pratiques, qui se traduit au premier chef par les actions de la Commission européenne pour la mise en œuvre et l'évolution de la Directive sur la communication extra-financière, dans le cadre de son Plan d'action pour la finance durable. Le groupe des présidents a souligné l'importance de la confiance que les entreprises doivent mériter de la part du marché et la nécessité, pour les législateurs et régulateurs, de prendre en considération le rôle déterminant joué par les codes de gouvernement d'entreprise et leurs comités de suivi dans l'orientation de la politique des sociétés.

3. Principaux thèmes abordés par le Haut Comité

Les auto-saisines et saisines ont donné l'occasion au HCGE d'approfondir un certain nombre de thématiques pour lesquelles il apparaissait des difficultés d'interprétation ou d'application du code Afep-Medef à résoudre.

En outre, le Haut Comité, comme il l'a fait les années précédentes, a choisi de consacrer ses réflexions à certaines thématiques indépendamment de toute saisine ou auto-saisine. Les résultats de ces analyses sont relatés ci-après.

3.1. Mise en œuvre de la loi Pacte et réflexion sur la raison d'être

Dans la lignée des recommandations du rapport dit Notat-Senard (*L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, mars 2018), la loi Pacte a ouvert la possibilité aux sociétés de préciser dans leurs statuts leur « *raison d'être* », constituée des « *principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* » (C. civ., art. 1835). Comme le précise l'exposé des motifs de la loi, la notion « *visée à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme* » tout en incitant, « *sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être guidées que par une seule raison d'avoir, mais également par une "raison d'être", permettant de l'orienter vers une recherche du long terme* ». Cette nouvelle faculté s'insère dans l'objectif plus large, porté par la section 2 de la loi Pacte de « *repenser la place des entreprises dans la société* » en élargissant l'intérêt social aux enjeux sociaux et environnementaux (C. civ., art. 1833), que conseils d'administration et directoires sont également tenus de prendre en considération (C. com., art. L. 225-35 et L. 225-64).

À ce jour, deux sociétés ont adopté dans leurs statuts une raison d'être. Depuis le mois d'avril, Atos a ainsi inscrit dans ses statuts que sa mission était de « *contribuer à façonner l'espace informationnel* », et Carrefour a indiqué que son assemblée générale avait approuvé l'insertion d'une stipulation visant à préciser que la mission de la société était « *de proposer à [ses] clients et services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution* ». De nombreuses sociétés indiquent également – dans leurs Documents de référence ou sur leur site Internet – avoir engagé une réflexion sur le sujet, sous différents vocables (raison d'être, objectif, mission, ambition, finalité, motivation, profession de foi...). Veolia fait à cet égard office de pionnier, pour avoir adopté en assemblée générale un manifeste de trois pages intitulé « *Notre Raison d'être* ».

L'introduction de ce nouveau mécanisme non contraignant n'est pas sans soulever plusieurs interrogations, sur lesquelles le Haut Comité a fait porter sa réflexion. Si la première question tient à l'intérêt même de stipuler une raison d'être dans les statuts, une seconde série d'interrogations consistera à déterminer, dès lors que les statuts mentionneraient une raison d'être, quels pourraient être les dispositifs de mesure de la bonne application en matière de gouvernance d'entreprise.

Sous cet aspect, le Haut Comité a pris acte des conclusions du rapport Notat-Senard, qui considère qu'au-delà de la vertu philosophique à engager une telle réflexion sur l'orientation politique – au sens large – de l'action d'une société, l'insertion d'une raison d'être dans les statuts de la société peut fournir « *à la plupart des conseils d'administration un guide pour les décisions importantes, un contrepoint utile au critère financier du court terme, qui ne peut servir de boussole [mais donne] corps à la fiction juridique que représente l'entreprise* ». Le Haut Comité a cependant considéré que la raison d'être n'avait pas nécessairement à être introduite dans les statuts des sociétés pour guider leur action. Il ne reste pas moins évidemment souhaitable que l'ensemble des sociétés, y compris celles qui se sont déjà dotées d'une démarche RSE, engagent une réflexion à ce sujet avec l'ensemble de leurs acteurs et parties prenantes afin d'affirmer en commun les valeurs guidant leur action au sein de l'entreprise.

3.2. Applicabilité du code Afep-Medef aux sociétés étrangères

La rémunération touchée par M. Thierry Pilenko à l'occasion de son départ de la société Technip a mis en lumière une difficulté liée à la situation particulière des sociétés étrangères cotées sur un marché réglementé français.

En effet, tout en soulignant que la rémunération litigieuse ne répondait pas aux recommandations du code Afep-Medef, le Haut Comité n'a pu que constater qu'il n'était pas ici compétent pour se prononcer, Technip étant devenue une société étrangère non soumise au Code.

Les indemnités touchées par M. Thomas Enders lors de son départ d'Airbus ont à nouveau soulevé une difficulté comparable ; Airbus, bien que cotée en France, l'est également en Allemagne, et étant une société de droit néerlandais, elle applique le code de gouvernance néerlandais et n'est pas tenue de se conformer au code Afep-Medef.

A ces deux occasions, le Haut Comité a eu l'occasion de s'interroger sur la pertinence du champ d'application dans l'espace du code Afep-Medef, et de relever que 11 sociétés appartenant au SBF 120 n'appliquaient pas le code Afep-Medef du fait de leur immatriculation hors de France.

La difficulté tient évidemment à la double fonction des codes de gouvernance. Instruments de bonne gouvernance des sociétés, ils sont aussi au service du bon fonctionnement du marché, de sorte que tant la *lex societatis* que la loi du pays au sein duquel les titres de la société sont admis aux négociations sur un marché réglementé peuvent avoir vocation à désigner le Code de gouvernance applicable à une société.

Au sein de l'Union européenne, les différents États membres ont pu faire le choix de l'un ou l'autre critère de rattachement.

Ainsi, en Allemagne, le Code de gouvernance applicable est désigné par la loi. Le Code des sociétés impose à certaines catégories de sociétés allemandes de respecter le Deutsche Corporate Governance Kodex ou de s'expliquer sur la mise à l'écart de ses recommandations. C'est la nationalité de l'entreprise qui déclenche l'application d'un Code directement désigné par la loi. Différemment, au Royaume-Uni, le *Financial Conduct Authority* subordonne l'admission au London Stock Exchange au respect du UK Corporate Governance Code. Le respect du Code est érigé en condition d'accès au marché financier. C'est alors la cotation sur le marché anglais qui déclenche l'application d'un Code directement désigné par l'autorité de marché.

Le législateur français a opéré un choix encore différent. L'article L. 225-37-4 du Code de commerce permet en effet aux sociétés de choisir un Code élaboré par les organisations représentatives des entreprises. Bien que l'obligation de se référer à un code de gouvernance soit imposée aux seules sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, l'obligation de se conformer à un Code de gouvernance est une règle relative au fonctionnement des sociétés, et ne vise à ce titre que les sociétés relevant du droit français et non les sociétés cotées en France.

Au demeurant, bien que le code Afep-Medef ne précise pas clairement s'il vise les seules sociétés françaises ou s'il peut s'appliquer à des sociétés étrangères, les différents rapports du HCGE ont toujours exclu les sociétés étrangères de leur champ d'analyse.

Le Haut Comité s'est interrogé sur l'opportunité d'une évolution du champ d'application du code Afep-Medef, afin d'étendre le contrôle des bonnes pratiques à l'ensemble des sociétés cotées en France, en particulier lorsque le marché financier français constitue le lieu de la cotation principale de la société. Outre le Royaume-Uni (v. supra), il apparaît qu'au moins deux autres pays, l'Espagne et le Luxembourg, permettent ou imposent l'application de leur code de gouvernance par une société étrangère cotée sur leur marché.

Si rien ne s'oppose à ce qu'une société de droit étranger applique volontairement le code Afep-Medef – sous réserves des recommandations incompatibles avec la loi qui la régit –, il ne semble en revanche pas à ce stade nécessaire d'imposer aux sociétés étrangères cotées en France de se référer à un code de gouvernance français. Une telle mesure pourrait en effet limiter la liquidité et l'attractivité de la Place de Paris.

En revanche, le Haut Comité ne peut que militer en faveur de la convergence des codes de gouvernance au sein de l'Union européenne, afin que chacun impose un standard aussi exigeant de bonnes pratiques et une protection équivalente aux investisseurs quelle que soit la nationalité de la société cotée. Une telle convergence s'observe déjà s'agissant de certaines recommandations, telle celle relative aux administrateurs indépendants. Le dialogue international auquel participe le Haut Comité (v. supra) a vocation à la renforcer.

3.3. Empêchement de durée indéterminée de participer aux réunions du conseil d'administration

a) Le Haut Comité a été saisi par l'administrateur référent de SCOR, également Président du comité des rémunérations et des nominations du CA, sur la situation dans laquelle s'est trouvé l'un des administrateurs de la société, par ailleurs président d'une société ayant marqué son intention de rapprochement avec SCOR. Cet administrateur ayant indiqué avoir décidé de se mettre en « retrait temporaire » du conseil d'administration pour cause de situation de conflit d'intérêts, a demandé à la société de ne pas lui adresser les informations et documents de séance relatifs aux réunions du conseil d'administration qui se tiendraient dans la période de retrait, estimée à environ 7 mois (jusqu'à la prochaine Assemblée générale annuelle). La saisine du Haut Comité a porté sur le point de savoir si une mise en « retrait temporaire » était conforme aux règles et principes de bonne gouvernance du code Afep-Medef et plus précisément si elle était compatible avec les obligations de diligence, d'assiduité et de s'informer des membres du conseil d'administration visées aux articles 6.1, 11.3, 18.1 et 19 du code Afep-Medef. Le Haut Comité a répondu par la négative.

À cette occasion, le Haut Comité a rappelé les éléments suivants :

- le code Afep-Medef n'évoque pas de situation de « retrait temporaire » qui permettrait à un administrateur de ne plus participer aux travaux du conseil tout en conservant son mandat social ;
- en droit, aucun article du code de commerce ne prévoit une situation de retrait ;
- un administrateur qui se trouverait ponctuellement en situation de conflit d'intérêt potentiel ou avéré, serait au titre de l'article 19 du code Afep-Medef afférent à la Déontologie de l'administrateur dans l'obligation de faire part au conseil de sa situation de conflit d'intérêts, et devrait s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Le Haut Comité considère qu'il pourrait également, dans ce cas, demander à ne pas avoir communication du dossier afférent au point de l'ordre du jour qui génère le conflit d'intérêt.

Toutefois, même eu égard aux circonstances très particulières de ce dossier et aux explications fournies, cette situation de retrait ne pourrait être que limitée au seul sujet constitutif du conflit d'intérêt ;

- si l'administrateur estime que de façon générale, il n'est plus en mesure d'exercer son mandat d'administrateur, il se doit d'en tirer les conséquences et de renoncer à son mandat.

À défaut, il s'expose effectivement à un manquement grave aux règles du code Afep-Medef relatives notamment à la participation assidue aux travaux du conseil et des comités auxquels il appartient.

En droit, cette situation pourrait également engager la responsabilité civile de cet administrateur du fait de son « abstention ». Ce terme étant précisément celui retenu par la jurisprudence de la Cour de Cassation pour ouvrir le droit à réparation des actionnaires.

À la suite de l'intervention du HCGE, l'administrateur ayant demandé à se retirer temporairement du conseil d'administration a décidé de démissionner dudit conseil.

b) Le Haut Comité a également été saisi par l'avocat de Renault d'une demande d'avis émanant de l'administrateur référent et du président du comité des nominations et de la gouvernance de Renault portant sur la compatibilité entre les recommandations du code Afep-Medef sur la présence et l'assiduité des administrateurs et la situation d'un administrateur qui se trouve empêché pour une durée indéterminée de participer aux travaux du Conseil.

Après un échange de vues, le Haut Comité a décidé qu'il appartenait au Conseil d'administration de Renault d'apprécier de façon pertinente, la situation au regard de l'article 19 du code Afep-Medef qui prévoit que « l'administrateur est assidu et participe à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient le cas échéant ; il assiste également aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires ». Il a ainsi été redit que l'assiduité est une condition essentielle de l'exercice du mandat d'administrateur.

Dans la mesure où un administrateur se trouverait empêché pour une durée indéterminée d'exercer ses fonctions, le Haut Comité considère donc qu'il serait effectivement dans l'impossibilité de respecter les obligations de présence et d'assiduité et s'exposerait à un manquement grave aux règles du code Afep-Medef.

3.4. Prestation de services et mandat social

Le Haut Comité a fait l'objet d'une demande d'avis d'une société d'investissement portant sur la compatibilité d'une convention de prestations de services avec des fonctions de Président du Conseil de surveillance au regard des dispositions du code Afep-Medef.

Il convient de souligner d'emblée que cette convention de prestations de service portait sur la fourniture à la gérance de la société de conseils stratégiques, de partenariat et d'investissement.

Si le Code n'a prévu aucune disposition spécifique en matière de cumul d'un contrat de services avec des fonctions de président de Conseil de surveillance de société en commandite par actions, le Haut Comité a rappelé les points suivants :

- les membres du Conseil de surveillance sont assimilables, en tant que de raison, aux administrateurs. Le préambule du Code indique en effet, à propos des dispositions qu'il contient, que : « Enfin, elles ont, pour la plupart, été écrites par référence aux sociétés anonymes à conseil d'administration. Il convient donc que les sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance, ainsi que les sociétés en commandite par actions, procèdent aux adaptations nécessaires » ;
- le président du Conseil de surveillance, en tant que dirigeant non exécutif, a un devoir renforcé d'indépendance, qui exige de lui de ne pas se placer en situation de conflit d'intérêts structurel ;
- la société anonyme duale, à directoire et Conseil de surveillance, repose sur une volonté de séparation des organes de gestion et des organes de surveillance, qui est incompatible avec la participation du président du Conseil de surveillance à la gestion de la société.

Dans ces conditions, au regard des dispositions du Code, le Haut Comité a estimé que :

- l'administrateur lié par un contrat de service ne pourrait pas être qualifié d'indépendant au regard de l'article 8.5.3 du Code qui indique que l'administrateur doit « ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la société ou de son groupe ;
- ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité » ainsi que du fait de l'existence d'un lien capitalistique de plus de 10%.

Cette situation irait donc à l'encontre du fait que le président d'un Conseil de surveillance ne doit pas se trouver en situation de perdre son indépendance en raison d'une situation de conflit d'intérêt vis-à-vis de la gérance.

- en termes de déontologie de l'administrateur, l'article 19 du Code relatif à la déontologie de l'administrateur exprime notamment les obligations suivantes :
 - l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise ;
 - l'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante ».

Le Haut Comité a estimé que la situation de cumul envisagée serait constitutive d'une situation de conflit d'intérêts structurel obérant *de facto* l'exercice effectif des fonctions de président de Conseil de surveillance ainsi que le respect de l'article 19.

Dès lors, même si en droit le cumul d'une fonction de président du Conseil de surveillance et de prestataire de services apparaît techniquement possible, le Haut Comité a considéré que l'exécution d'un contrat de prestations de services auprès de la gérance, qui porterait sur du conseil relatif à la stratégie et aux choix d'investissements pourtant au cœur des missions de la gérance, ne saurait être cumulée avec les responsabilités de contrôle de la gestion de cette même gérance par le Conseil de surveillance. Cette convention exposerait structurellement le président du Conseil de surveillance à un conflit d'intérêts ne lui permettant pas d'assurer dans des conditions satisfaisantes ses fonctions de président au sein de cette instance. Le Haut Comité a considéré le projet envisagé comme incompatible avec les recommandations du code Afep-Medef.

D'une façon plus générale, la question du cumul entre mandat social et prestations de services fait désormais l'objet d'une attention particulière du Haut Comité.

3.5. Indépendance de l'administrateur représentant un actionnaire ayant dépassé le seuil de 10 %

Il convient d'emblée de souligner la spécificité procédurale qui a conduit le Haut Comité à connaître de la question soulevée. En l'espèce, la difficulté est venue du fait qu'une société (la Société) avait considéré comme indépendants deux administrateurs liés ou ayant eu des liens avec l'un de ses principaux actionnaires (la Société Actionnaire). L'AMF a estimé que les explications fournies par la Société dans son rapport annuel méritaient d'être soumises au HCGE. Le Haut Comité a donc été saisi par une Société à la suite d'une question posée par l'AMF et à l'invitation même de l'AMF. Le Haut Comité tient à se féliciter du dialogue ainsi noué avec l'AMF et du renforcement des règles de bonne gouvernance qui en résulte.

Sur le fond, la question soulevée par l'AMF à la suite de l'examen de la situation des deux administrateurs qualifiés d'indépendants tenait au fait que les administrateurs concernés entretenaient ou avaient entretenu des liens avec un actionnaire de la Société ayant franchi passivement à la hausse, en février 2017, le seuil de 10 % à raison de l'attribution de droits de vote double. Cela devait conduire le Haut Comité à s'interroger sur la portée de l'article 8.7 du Code et plus précisément sur la mention « *en tenant compte de la composition du capital* ».

L'article 8.7 du code Afep-Medef dispose que « *des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel* ».

Le Haut Comité a estimé que :

- des administrateurs représentant un actionnaire important ne peuvent plus être tenus pour indépendants si cet actionnaire participe au contrôle de la société ;
Ils peuvent donc l'être au cas inverse.
- au-delà d'un seuil de 10 % (en capital ou droits de vote), le Conseil doit « *s'interroger* » sur le maintien de cette qualification d'indépendance. Il s'agit là d'une obligation de motiver portant sur la qualification donnée. Il va de soi qu'une telle obligation de motivation ne pourra être considérée comme satisfaite que si les arguments avancés pour justifier l'indépendance de l'administrateur sont pertinents ;
- sous cet aspect, la motivation avancée doit, selon l'article 8.7, « *tenir compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel* », ce qui renvoie, pour ces deux aspects, à la situation particulière dans laquelle va être l'actionnaire qui se trouve au-delà du seuil précité, en capital ou en droits de vote.

Le Conseil d'administration devait donc envisager si l'administrateur représentant un tel actionnaire ne devrait plus être considéré comme indépendant, autrement dit s'il s'est trouvé en situation de perdre « *sa liberté de jugement* », puisque tel est le critère de l'indépendance que pose l'article 8.2 du Code.

Sur cette base, le Haut Comité, appelé à vérifier le respect de l'article 8.7 par le Conseil d'administration de la Société concernant la situation dans laquelle se trouvent les deux administrateurs dont les liens avec la Société actionnaire sont exposés dans le courrier de saisine, a constaté que :

- la Société Actionnaire n'a pas le contrôle de la société ;
- la Société Actionnaire a franchi le seuil de 10 % en droits de vote, déclenchant l'obligation de motivation précitée ;
- la Société s'est expliquée à travers son Document de référence 2017/2018, page 47, dans les termes suivants :

« Ainsi, il a été retenu que la Société Actionnaire ne participe pas au contrôle de la Société et n'envisage pas de le faire comme cela avait été indiqué dans la déclaration de franchissement de seuil publiée par l'AMF le 23 février 2017 :

- *la Société Actionnaire n'est liée à aucun autre actionnaire ni à la famille R., actionnaire de référence de la Société ;*
- *Messieurs I. G. et G. S. ne président aucun des Comités du Conseil et ne sont pas membres du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; et*
- *la Société Actionnaire n'a pas l'intention de demander la nomination d'autres Administrateurs, comme indiqué dans la déclaration AMF précitée.*

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont également constaté l'absence de conflit d'intérêts :

- *le franchissement passif du seuil des 10 % des droits de vote n'est pas de nature à créer une situation de conflit d'intérêts ;*
- *il n'existe pas de relation d'affaires significative entre la Société Actionnaire et la Société ou son Groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre leur liberté de jugement ; et*
- *la Société Actionnaire a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires.*

Compte tenu de ces éléments, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont considéré que Messieurs I. G. et G. S. remplissaient pleinement les critères d'indépendance « spécifiques » liés au franchissement du seuil de 10 % en capital ou en droits de vote. »

La Société a donc satisfait à son obligation formelle de motivation.

Différents éléments concrets permettent de considérer qu'une telle justification est bien fondée. En effet :

- la Société Actionnaire a franchi le seuil de 10% en droits de vote passivement, en raison de l'octroi de droits de vote double, situation évidemment différente de celle dans laquelle un actionnaire augmenterait activement sa participation pour accroître son influence dans la société ;
- le constat n'est pas nouveau, puisque ce franchissement de seuil a eu lieu en 2017 et rien n'est venu depuis lors modifier la situation dans laquelle se trouve la Société Actionnaire ;
- l'actionnariat de la Société se caractérise par le fait que la Famille R. détient 16,29% du capital et 22,59% des droits de vote. La Société Actionnaire, si elle est un actionnaire important, n'est pas en situation de déterminer en fait, par les droits de vote susceptibles d'être exercés, les décisions dans les assemblées générales (absence de contrôle de fait) et, plus généralement, n'apparaît pas détenir un pouvoir effectif sur la prise de décisions au sein de la Société ;
- la Société Actionnaire n'a pas conclu de pacte avec la Famille R. qui conduirait à modifier l'appréciation précédente ;
- la Société Actionnaire n'est pas non plus dans une situation d'opposition marquée aux décisions que pourrait prendre la direction de la société, qui viendrait, d'une autre manière, caractériser un manque d'indépendance ou un conflit d'intérêts.

Les deux administrateurs liés à la Société Actionnaire dont il est ici question n'apparaissent donc pas pouvoir être considérés comme ayant perdu leur liberté de jugement et donc leur indépendance au sens du code Afep-Medef.

Ces différentes raisons ont permis de considérer que le Conseil de la Société avait bien satisfait aux exigences de l'article 8.7 du code Afep-Medef.

3.6. Représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes

Le Haut Comité porte une attention particulière à la représentation équilibrée femmes/hommes dans les instances dirigeantes, dans la lignée du code Afep-Medef qui recommande aux conseils de s'interroger sur « l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...) » (§ 6.2).

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance a continué à progresser. Toutes les sociétés qui appliquent le code respectent le plancher de 40 % de femmes préconisé pour la composition des conseils d'administration ou de surveillance, et 35 sociétés du SBF 120 dépassent le taux de 50 % de femmes administrateurs (v. infra).

En revanche, leur nombre demeure trop faible au sein des autres instances dirigeantes, et des Comex/Codir en particulier. Alors que l'article 1.7 du code Afep-Medef recommande depuis 2018 que le Conseil s'assure que « les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes », on retrouve actuellement moins de 20 % de femmes au sein des Comex/Codir des sociétés du CAC 40 et du SBF 120.

La méthode des quotas peut ici sembler plus difficile à mettre en œuvre au regard des contraintes propres au fonctionnement des Comex/Codir qui ne sont pas des organes sociaux mais une création de la pratique spécifique à chaque organisation, ce qui rend difficile une intervention du législateur.

Le raisonnement de la loi Copé-Zimmermann semble ici difficilement transposable. En effet :

- les recrutements dans les CA sont des recrutements externes, contrairement aux Comex/Codir où il s'agit la plupart du temps de promotions internes, ce qui suppose de veiller très en amont, et dès les recrutements des jeunes collaborateurs, à l'équilibre H/F ;
- les Comex/Codir sont composés d'opérationnels, les groupes sont par nature divers (diversité des métiers et des secteurs, certains attirant plus les femmes que d'autres mais aussi diversité d'implantation à l'international avec des pays où il peut être difficile de recruter des talents) ;
- contrairement aux conseils d'administration, les fonctions dans les instances exécutives ne sont pas soumises à renouvellement à intervalles réguliers, leurs membres étant généralement liés à la société par un contrat à durée indéterminée. Le *turn over* naturel dans les entreprises rend matériellement impossible le remplacement des hommes par des femmes dans des délais qui seraient imposés par le législateur.

Le Haut Comité ne peut en revanche qu'inviter de nouveau les conseils à prendre en compte la recommandation de l'article 1.7 du Code. Il invite également fortement les sociétés concernées à étudier des candidatures féminines dans les fonctions de direction jusqu'au terme du processus de recrutement, à mettre en place des mesures de soutien aux talents féminins en interne, et à se fixer des objectifs chiffrés ambitieux en la matière en se donnant les moyens de les atteindre. Rappelons d'ailleurs que la loi du 22 mai 2019, dite loi Pacte, introduit « *un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats* » aux fonctions de directeur général délégué (art. L225-53 et 225-58 du code de Commerce).

Le Haut Comité suivra attentivement l'attitude des sociétés sur ce point dans les années à venir.

3.7. *Appréciation des critères qualitatifs des rémunérations variables*

Le Haut Comité souhaite rappeler l'intérêt du suivi des critères qualitatifs des rémunérations variables. Il a eu l'occasion, au cours de ses réunions, de débattre de ce suivi et de l'appréciation de ces critères, et estime qu'au-delà de l'application des formules de calcul des rémunérations variables, il est important que le Conseil puisse disposer d'une marge d'appréciation pour fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Par ailleurs, le HCGE entend attirer l'attention sur les difficultés soulevées par les rémunérations variables accordées à des dirigeants non exécutifs. Il rappelle que le code Afep-Medef considère que

l'attribution d'une rémunération variable, d'options d'actions ou d'actions de performance à un dirigeant mandataire social non exécutif n'est pas souhaitable (§ 24.2), et que l'octroi d'une rémunération variable à un tel dirigeant lui fait perdre son indépendance (§ 8.6).

En outre une vigilance active sur la situation particulière de certaines sociétés a été mise en œuvre tout au long de l'année.

Enfin, le HCGE a, tout au long de l'année écoulée, apporté sa contribution aux réflexions de place en multipliant les échanges (évolution du code Afep-Medef, dialogue actionnarial, évolution de la loi etc.)

4. Thèmes de réflexion du Haut Comité pour l'année à venir

Par ailleurs, le Haut Comité entend se saisir dans les prochains mois de réflexion sur les thèmes suivants :

4.1. Les relations entre les entreprises et les agences de conseils en vote

Les agences de conseil en vote (*proxy advisors*), dont l'activité de conseil aux investisseurs sur leur politique d'engagement et d'exercice des droits de vote n'est pas soumise à agrément, ont fait l'objet d'une attention grandissante. En octobre 2019, le rapport Woerth consacré à l'activisme actionnarial (n° 2287) soulignait encore que « le fait, pour un investisseur, de se dessaisir de son rôle politique (le vote en Assemblée générale) au profit d'un tiers n'est pas sain, même poussé par des considérations de coût et de capacité de traitement de l'information des sociétés cotées ».

Dans les pays émergents comme dans les États développés, les régulateurs ont fait connaître leur souhait d'un contrôle plus strict de l'influence des agences de conseil en vote, qui irait au-delà de l'autorégulation promue par les acteurs du secteur – lesquels ont récemment décidé de se placer sous l'autorité d'un comité de supervision indépendant. En France, la loi Pacte, en transposant la directive SRD2 et en reprenant la recommandation préexistante de l'AMF, a fait un pas en ce sens, en imposant aux agences de se doter d'un code de conduite, de veiller à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts, ainsi que de s'acquitter d'une obligation de rendre compte chaque année de leur activité et des méthodes utilisées pour la préparation de leurs analyses et recommandations (Loi Pacte, art. 198 ; C. mon. fin., art. L. 544-4).

Le Haut Comité estime nécessaire de s'assurer que les analyses et recommandations de ces agences de vote ne pèsent pas de manière disproportionnée sur l'adoption de certaines résolutions en assemblée générale. Il entend mener une réflexion sur les relations entre les entreprises et les agences de conseil en vote et la gestion des éventuels conflits d'intérêts qui en résultent, et insiste sur le rôle du président du Conseil ou de l'administrateur référent dans les relations avec les conseils de vote.

4.2. L'activisme actionnarial

Le Haut Comité prend acte du développement récent d'un activisme actionnarial au-delà des interventions traditionnelles d'actionnaires minoritaires, soit aux fins d'agir sur la gouvernance de la société, soit de réaliser rapidement d'importants profits. Plusieurs sociétés françaises ont récemment subi des interventions, parfois virulentes, de certains fonds activistes, qui soulèvent des interrogations quant aux méthodes utilisées et quant à la possibilité de préserver un dialogue actionnarial – dont le

Haut Comité avait défini le cadre dans son Rapport annuel de 2017 (p. 22) – apaisé, dans l'intérêt du marché.

Dans le sillage de nombreuses autorités de place, et en particulier de l'AMF, et dans le cadre de sa réflexion plus constante et globale sur le dialogue actionnariale, il entend s'attacher à prendre en considération les difficultés particulières soulevées par l'activisme actionnarial.

4.3. La gouvernance durable

La Commission européenne, dans son plan d'action pour une finance durable publié le 8 mars 2018, a posé comme objectif l'émergence d'une économie plus sobre en carbone. Inspiré d'un rapport élaboré par le groupe d'experts sur la finance durable (« HLEG »), le plan d'action entend notamment souligner la nécessité de favoriser une gouvernance plus durable des entreprises et en appelle pour ce faire à une évolution des pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés. Il préconise notamment que les conseils prennent davantage en considération les questions de durabilité environnementale et sociale.

Sous cette influence les missions des organes de gouvernance ont vocation à évoluer et les Codes de gouvernance européens sont d'ores et déjà sensibles à ces enjeux de responsabilité sociale et environnementale, désormais érigés au rang de bonnes pratiques de gouvernance.

Dans ce contexte, le Haut Comité entend mener une réflexion plus globale sur la place de la gouvernance durable, non seulement au sein des missions des organes de gouvernance, mais aussi au regard du rôle qui pourrait être le sien dans le contrôle des pratiques qui se développeront.

2^{EME} PARTIE

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES

Méthodologie

En application de la loi, la plupart des sociétés du SBF 120 ont désigné le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef comme leur code de référence¹. Le panel de sociétés retenu est constitué de l'ensemble de ces sociétés, desquelles ont été exclues :

- les sociétés étrangères ;
- les sociétés françaises ne se référant pas au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Au total, 105 sociétés du SBF 120, dont 36 sociétés du CAC 40 à la date du 1^{er} avril 2019, recensées en annexe I, ont été étudiées. Tout au long de ce rapport, nous entendrons par SBF 120 ces 105 sociétés et par CAC 40 les 36 sociétés concernées.

Les statistiques ont été établies sur la base des informations présentées dans les rapports annuels, complétées par des informations figurant sur le site des sociétés, permettant ainsi de remplir des fiches standardisées soumises aux sociétés concernées afin d'obtenir leur approbation quant à l'exactitude des données collectées. Cette année, 70 sociétés, soit 2/3 des sociétés, ont répondu à cette consultation.

2 sociétés faisant référence au code Afep-Medef ont quitté l'indice SBF 120 entre le 1^{er} avril 2018 et le 1^{er} avril 2019, et 2 sociétés y sont entrées. Certaines variations substantielles dans les statistiques, par rapport à l'exercice précédent, peuvent s'expliquer par la modification de la composition de cet indice.

Ce rapport analyse la mise en œuvre des différentes recommandations du code Afep-Medef dans sa version datant de juin 2018 et donne des exemples de justifications fournies par les entreprises lorsqu'elles déclarent écarter certaines recommandations, ainsi que des exemples de bonnes pratiques. Le fait que ces explications soient reproduites dans le présent rapport n'implique pas qu'elles recueillent de ce fait l'approbation du Haut Comité.

¹ En application des articles L.225-37-4 et L.225-68 du Code de commerce, les sociétés cotées ont l'obligation de publier, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, une déclaration de gouvernement d'entreprise. Hors le cas où la société ne se réfère à aucun code de gouvernement d'entreprise, cette déclaration doit comporter la mention du code auquel elle se réfère volontairement et indiquer, le cas échéant, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

1. Mode de direction

1.1. Mode de direction adopté

Peu de sociétés signalent des changements dans les modes de leur direction ; on constate cependant un léger recul sur le pourcentage de sociétés le justifiant.

Le choix entre la forme statutaire à directoire et conseil de surveillance (société « duale ») et la forme à conseil d'administration (société « moniste ») revient à l'assemblée générale. Pour les sociétés ayant adopté cette dernière forme, le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction et de contrôle (Président-Directeur général ou Président et Directeur général) appartient au conseil d'administration.

Le code Afep-Medef précise que « *la formule retenue et les motivations sont portées à la connaissance des actionnaires et des tiers.* » (§ 3.4).

Répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Société anonyme à conseil d'administration avec unicité des fonctions	51,0 %	43,8 %	61,8 %	55,5 %
Société anonyme à conseil d'administration avec dissociation des fonctions	32,7 %	39 %	23,5 %	27,8 %
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance	12,5 %	12,4 %	11,8 %	11,1 %
Société en commandite par actions	3,8 %	4,8 %	2,9 %	5,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

On constate quelques variations entre l'exercice 2017 et l'exercice 2018, concernant la répartition des sociétés selon les formes sociales et les modes de direction adoptés. Ces évolutions s'expliquent principalement par l'évolution de l'échantillon des sociétés étudiées.

Changement du mode de direction

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Changement du mode de direction intervenu en cours d'année	4,8 %	5,7 %	2,9 %	2,8 %

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés expliquant le choix de mode de gouvernance	99 %	98,1 %	100 %	100 %

On note une légère baisse du pourcentage de sociétés justifiant leur mode de direction, cette baisse s'explique par l'évolution de l'échantillon. Ainsi, il ne s'agit pas d'un recul du nombre de sociétés appliquant la recommandation du Code, puisque comme en 2017, 103 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation.

1.2. Missions confiées au président du conseil d'administration

Les missions confiées au président du conseil en cas de dissociation restent précisées par toutes les sociétés concernées.

Le code Afep-Medef précise qu' « en cas de dissociation des fonctions de président et de directeur général, les missions confiées, le cas échéant, au président du conseil en sus de celles conférées par la loi, sont décrites. » (§ 3.2).

Comme pour l'exercice précédent, toutes les sociétés à conseil d'administration qui ont fait le choix de la dissociation des fonctions de président et de directeur général indiquent les missions confiées au président du conseil d'administration, soit 41 sociétés du SBF 120 dont 10 du CAC 40.

2. Missions et prérogatives confiées à un administrateur référent

Les sociétés pratiquant l'unicité des fonctions sont de plus en plus nombreuses à s'être dotées d'un administrateur référent ; elles choisissent principalement de confier cette mission à un administrateur indépendant.

Le code Afep-Medef recommande que « lorsque le conseil décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires, ces missions ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose, sont décrites dans le règlement intérieur. » (§ 3.3).

En outre, le code Afep-Medef précise également que « le conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants, notamment lorsqu'il a été décidé de l'unicité des fonctions. » (§ 3.2).

Informations sur le nombre de sociétés ayant mis en place un administrateur référent au sein de leur conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant choisi l'unicité des fonctions et ayant mis en place un administrateur référent	50,9 %	58,7 %	61,9 %	75 %
dont sociétés indiquant les missions et prérogatives qui lui sont confiées	100 %	100 %	100 %	100 %

Tous modes de gouvernance confondus, au cours de l'exercice 2018, 37 sociétés du SBF 120 (contre 33 en 2017) dont 20 sociétés du CAC 40 (contre 17 en 2017) ont fait le choix de se doter d'un

administrateur référent à qui ont été confiées des missions en matière de gouvernance ou de relations avec les actionnaires.

Plus précisément, on constate que parmi les 46 sociétés du SBF 120 ayant opté pour l'unicité des fonctions, 27 ont nommé un administrateur référent. S'agissant du CAC 40, sur les 20 sociétés ayant fait le choix d'unifier les fonctions de président et de directeur général, 15 ont désigné un administrateur référent.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que certaines sociétés ayant un autre mode de gouvernance (présidence de conseil d'administration dissociée, conseil de surveillance) ont cependant trouvé utile de désigner un administrateur (ou membre du conseil de surveillance) référent.

Enfin, toutes les sociétés ayant mis en place un administrateur référent ont indiqué ses missions et prérogatives.

Sociétés ayant confié la mission d'administrateur référent à un administrateur indépendant

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant mis en place un administrateur référent indépendant	87,9 %	91,9 %	88,2 %	95 %

Parmi les sociétés ayant mis en place un administrateur référent, 34 du SBF 120 dont 19 du CAC 40 ont confié cette mission à un administrateur indépendant. Ces chiffres sont en hausse par rapport à l'exercice 2017, puisque 29 sociétés du SBF 120 dont 15 du CAC 40 avaient choisi un administrateur indépendant.

L'extrait ci-dessous est issu du rapport annuel d'une société qui a mis en place un administrateur référent.

TELEPERFORMANCE

« Fonctions de l'administrateur référent »

Rôle exercé à titre provisoire : continuité de la gouvernance

- En cas d'absence du président à une réunion du conseil d'administration, l'administrateur référent préside la séance.
- En cas d'incapacité temporaire ou durable du président à remplir ses fonctions, l'administrateur référent devient président par intérim. Il ou elle remplace le président jusqu'à ce que ce dernier redevienne disponible ou jusqu'à l'élection d'un nouveau président. Si besoin, il ou elle organise la sélection et la nomination d'un nouveau président du conseil d'administration.
- Si, pendant la période intérimaire, il s'avère nécessaire de nommer un nouveau directeur général, l'administrateur référent organise également le processus de sélection et la nomination de ce nouveau directeur général.

Relations avec les actionnaires

- L'administrateur référent est, avec le président, le directeur général et le directeur général délégué, l'interlocuteur privilégié des actionnaires sur les questions qui relèvent de la compétence du conseil d'administration.

- L'administrateur référent doit tenir le président, le directeur général et le conseil d'administration informés des principaux sujets abordés par les actionnaires.

Moyens de l'administrateur référent

L'administrateur référent :

- convoque, organise et préside, au moins une fois par an, une réunion des administrateurs indépendants dont ces derniers fixent l'ordre du jour ;
- peut assister, sans voix délibérative, aux réunions des comités du conseil d'administration dont il n'est pas membre et participer à leurs travaux ; il ou elle peut également assister, sur invitation du directeur général et/ou du directeur général délégué, aux réunions du comité exécutif ;
- peut suggérer au président des points additionnels à l'ordre du jour des séances du conseil d'administration ;
- a accès aux documents, informations et personnes qu'il ou elle juge nécessaire dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ;
- réfère, une fois par an, au conseil d'administration de l'exécution de ses fonctions.

Compte-rendu par l'administrateur référent sur son activité en 2018

M. X, administrateur indépendant, a été nommé administrateur référent par décision du conseil d'administration du 28 février 2018.

Lors de la réunion du conseil d'administration du 28 février 2019, M. X a fait un compte-rendu de son activité au titre de sa mission d'administrateur référent. Au cours de l'exercice 2018, l'administrateur référent a notamment accompli et participé aux travaux suivants :

- Connaissance du groupe : l'administrateur référent a visité plusieurs sites opérationnels et plusieurs centres de contact aux États-Unis lors de sessions de travail et de revue opérationnelle en compagnie du président-directeur général et à l'occasion du séminaire stratégique du conseil d'administration en Inde. Ces visites ont été l'occasion de se familiariser avec les métiers et les spécificités du groupe, de rencontrer les dirigeants, cadres et agents et de découvrir certaines des initiatives du groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- Rencontres des administrateurs : l'administrateur référent a eu l'occasion de rencontrer individuellement les administrateurs indépendants afin d'écouter leurs remarques et suggestions sur le fonctionnement du conseil et leurs modalités d'accès à l'information et leurs moyens de questionnement et d'expression ;
- Rencontres des membres du comité exécutif : l'administrateur référent a rencontré l'ensemble des membres du comité exécutif et a reçu de chacun une description de leur historique ainsi que de leurs fonctions et responsabilités au sein du groupe ;
- Accès et rencontres avec des responsables du groupe : à sa demande, l'administrateur référent s'est entretenu avec le directeur général délégué, le directeur de l'audit interne, la directrice risques et assurances et la secrétaire du conseil d'administration, lui permettant de se familiariser avec la gouvernance du groupe, les procédures et missions d'audit et les structures de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants ;
- Plans de succession : le conseil d'administration a confié à l'administrateur référent une mission spécifique en matière de plan de succession. Il a ainsi participé activement à la réflexion ayant conduit à la mise en place de plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif. L'objectif de ces plans de succession est

double : d'une part faire face à des situations urgentes ou de vacance temporaire des mandataires clés et d'autre part, assurer une continuité durable de la direction générale dans le long terme. Ces plans ont été pensés et établis en coopération avec le président-directeur général, le directeur général délégué et les membres du comité exécutif. Ils ont été partagés avec les présidents des deux comités spécialisés. Ces plans de succession permettent d'assurer la continuité de la gouvernance dans tous les cas de figure et ont vocation à être réévalués. Par essence, ils sont confidentiels ;

- Gouvernance : au cours de l'exercice, l'administrateur référent a examiné le bon fonctionnement de la gouvernance du groupe. Il a conclu à la bonne adéquation de l'organisation actuelle de la gouvernance au fonctionnement de la société et aux exigences d'une société cotée. Il a souligné, en particulier, la fluidité des interactions entre les différents acteurs au sein de la direction de la société ;
- Participation à des réunions des comités du conseil : l'administrateur référent a rencontré à plusieurs reprises les présidents des comités du conseil. Il a également assisté à des réunions et été associé aux travaux du comité des rémunérations et des nominations (notamment en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux) et comité d'audit et de la conformité. »

3. Conseil d'administration ou de surveillance

3.1. Nombre d'administrateurs²

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Nombre moyen d'administrateurs	13	13	14,4	14,1
Nombre moyen d'administrateurs, hors salariés ou représentant des actionnaires salariés	11,4	11,3	12,3	12

Comme au cours des exercices précédents, les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés du SBF 120 ont compté de 7 à 21³ membres. On constate une légère diminution du nombre moyen d'administrateurs, ce qui est conforme à la volonté des conseils de maintenir un nombre restreint d'administrateurs pour préserver leur bon fonctionnement.

² On entend ici par « administrateurs » aussi bien les membres des conseils d'administration que ceux des conseils de surveillance.

³ Une seule société, en raison d'un statut dérogatoire, a un conseil d'administration de 21 membres.

3.2. Indépendance des administrateurs

Le nombre d'administrateurs indépendants et leur proportion au sein des conseils sont restés stables par rapport à l'exercice précédent.

Pour l'exercice 2018, comme pour les années précédentes, toutes les sociétés étudiées publient la liste nominative de leurs administrateurs indépendants.

Les critères d'indépendance

Le code Afep-Medef souligne que « *la qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 8.5 et arrêtée par le conseil* ». En outre, il est prévu que « *les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.* » (§ 8.4).

Toutes les sociétés du SBF 120 publient les résultats de l'examen au cas par cas de l'indépendance de chacun de leurs administrateurs (au regard des critères d'indépendance).

Par ailleurs, toutes les sociétés étudiées se réfèrent explicitement à la définition d'administrateur indépendant posée par le Code. Cependant, certaines sociétés ont écarté un ou plusieurs des six critères d'incompatibilité avec l'indépendance cités par le Code :

- le critère d'ancienneté de plus de 12 ans a été écarté en 2018 par 14 sociétés (13,33 %) du SBF 120 (contre 23 sociétés en 2017) dont 6 sociétés (17,65 %) du CAC 40 (contre 12 sociétés en 2017). Cette baisse significative démontre la volonté et les efforts des sociétés pour respecter la recommandation du Code ;
- le critère selon lequel l'exercice d'un mandat dans une autre société du groupe fait obstacle à la qualification d'administrateur indépendant a été écarté en 2018 par 7 sociétés du SBF 120 contre 5 sociétés en 2017. Contrairement à l'exercice 2017 durant lequel une société du CAC 40 écartait ce critère, toutes les sociétés du CAC 40 suivent la recommandation du Code.

S'agissant de ce critère, comme l'an dernier, le Haut Comité considère que cette qualification est difficile à justifier, en raison d'un risque « structurel » de conflits d'intérêts entre sociétés au sein d'un même groupe. A minima, il faut préciser que l'intéressé s'abstiendra de participer aux délibérations du conseil de la maison-mère qui pourraient affecter les intérêts de la filiale, comme certaines sociétés l'ont indiqué.

Trois sociétés ont soit proposé d'autres critères d'indépendance, soit renforcé les critères existants :

- une société (**ELIOR GROUP**) considère que « *recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la société ou du groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance* » fait obstacle à la qualité d'administrateur indépendant ;
- une société (**L'AIR LIQUIDE**) choisit de renforcer les critères du code Afep-Medef, en estimant que « *les anciens salariés ou dirigeants de la Société ne peuvent être considérés comme indépendants même si la cessation de leurs fonctions remonte à plus de cinq ans* » ;
- une société (**HERMES INTERNATIONAL**) estime qu'un membre du conseil de surveillance ne peut être considéré comme indépendant s'il est « *associé ou membre du Conseil de gérance [d'une société qui est elle-même associée commanditée de la société]* ».

Les extraits ci-dessous sont issus des rapports annuels des sociétés qui ne retiennent pas certains critères du code Afep-Medef afin de déterminer la qualité d'administrateur indépendant.

1) Exemple d'une société qui se justifie de ne pas retenir le critère selon lequel il ne faut pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

L'OREAL

« Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. X, dont la durée du mandat, renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, a dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont ce dernier a toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions avec des angles spécifiques et différents et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances lors des débats du Conseil et notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Il fait preuve de façon constante, notamment grâce à son expérience au plus haut niveau comme dirigeant d'un grand groupe international, d'une indépendance d'esprit, d'un recul et d'une liberté de parole remarquables lui permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe.

Ces qualités conjuguées à une connaissance approfondie du Groupe lui permettent d'appréhender les enjeux de la Société afin de contribuer efficacement aux travaux du Conseil dans le seul intérêt de la Société et à la mise en perspective des décisions tout en veillant à la continuité des débats du Conseil.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés concrètement avec beaucoup d'attention, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas à lui seul suffisant pour que M. X perde automatiquement la qualité d'administrateur indépendant. »

2) Exemples de sociétés qui écartent le critère lié à l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une société du groupe⁴.

AXA

« La Société considère que le fait que certains membres du Conseil d'Administration d'AXA exercent un mandat non exécutif dans une ou plusieurs filiales du Groupe détenues directement ou indirectement par AXA (i) ne les place pas automatiquement en situation de conflit d'intérêts et (ii) ne remet pas en cause leur indépendance de quelque manière que ce soit. Le Conseil estime que le fait que certains de ses membres détiennent des mandats dans certaines filiales du Groupe améliore la connaissance globale du Conseil en matière d'opérations, de stratégie et de profil de risque. Toutefois, les administrateurs détenant des mandats au sein de filiales du Groupe doivent s'abstenir de participer aux décisions du Conseil d'Administration d'AXA qui pourraient affecter les intérêts de la filiale dans laquelle ils exercent leur mandat et ce afin d'éviter toute difficulté potentielle liée à leur indépendance. »

CNP ASSURANCES

« M.X est administrateur de C Holding, filiale brésilienne consolidée de CNP Assurances.

Le conseil estime que l'exercice de ce mandat par un administrateur indépendant participe au bon fonctionnement du conseil car il lui est utile, compte tenu des enjeux importants de cette filiale pour CNP Assurances, de bénéficier régulièrement d'un point de vue complémentaire sur l'activité déployée en Amérique latine.

⁴ Voir la position du Haut Comité sur cette question dans son Rapport d'activité 2015, p. 19.

Conformément au guide d'application du code AFEP-MEDEF, il est convenu que M.X s'abstiendra de participer aux décisions du conseil d'administration de CNP Assurances sur lesquelles un conflit d'intérêts entre CNP Assurances et cette filiale pourrait être identifié, si par impossible, une telle éventualité venait à se produire. »

Le respect de la proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef souligne que « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées⁵, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers » (§ 8.3).

Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein de l'indice SBF 120

SBF 120	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	38	36,5 %	38	36,2 %
Sociétés non contrôlées	66	63,5 %	67	63,8 %

Proportion des sociétés contrôlées et non contrôlées au sein du CAC 40

CAC 40	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Nombre	%	Nombre	%
Sociétés contrôlées	5	14,7 %	6	16,7 %
Sociétés non contrôlées	29	85,3 %	30	83,3 %

Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés contrôlées

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
94,7 %	92,1 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du CAC 40 appliquent cette recommandation, comme en 2017. Quant au SBF 120, on note un léger recul, puisque 35 (contre 36 en 2017) sociétés sur 38, appliquent la recommandation selon laquelle « dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers ».

Sociétés respectant la proportion d'administrateurs indépendants préconisée pour les sociétés non contrôlées

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
95,5 %	94 %	96,6 %	93,3 %

Pour l'exercice 2018, on constate une très légère baisse du pourcentage de sociétés respectant la recommandation. En pratique, cela s'explique par l'évolution de la taille de l'échantillon. Ainsi, 63

⁵ Au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

sociétés du SBF 120 sur les 67 concernées (contre 63 sociétés sur 66 en 2017) appliquent la recommandation selon laquelle « *la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle* ».

S'agissant des sociétés non contrôlées du CAC 40, 28 sociétés sur 30 (contre 28 sociétés sur 29 en 2017), appliquent cette recommandation en 2018.

Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants recommandée par le code Afep-Medef.

1) Société non contrôlée écartant cette proportion

SOITEC

« Le non-renouvellement du mandat d'administrateur que notre Président, M.X, exerçait depuis avril 2014 au sein de la société Z, l'un de nos principaux clients, a eu pour conséquence de porter à 4 le nombre d'administrateurs indépendants au sein de notre Conseil, sur un total de 12 membres.

Ainsi, la part de nos administrateurs remplissant les conditions d'indépendance visées au paragraphe 8 du Code AFEP-MEDEF s'élève désormais à 33,33 %, contre 25 % précédemment.

Compte tenu du fait que la qualité d'un Conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, notre Société recherche avant tout des administrateurs intègres, compétents, actifs, présents et impliqués (ainsi qu'exposé au paragraphe 8.1 du Code AFEP-MEDEF).

Tout de même consciente des intérêts d'avoir une proportion significative d'administrateurs indépendants, notre Société poursuit continuellement l'objectif d'augmenter le ratio d'indépendance de son Conseil.

À cette fin, depuis le début de l'exercice 2016-2017, elle oriente ses recherches de candidats futurs en ce sens, tout en veillant à respecter l'équilibre souhaitable de sa composition notamment en termes de compétences et de diversité, ainsi que les stipulations du pacte d'actionnaires de notre Société relatives à la composition de notre Conseil d'administration.

C'est ainsi que notre Société propose la nomination de Mesdames A et B comme nouvelles administratrices indépendantes pour succéder respectivement à Mesdames C et D, elles-mêmes indépendantes, et dont les mandats arriveront à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale convoquée pour le 26 juillet 2019.

En cas de vote positif, la proportion d'indépendance de notre Conseil serait maintenue à 33,33 %. »

2) Société qui indique qu'elle se conformera à cette recommandation

PUBLICIS

« En raison du désistement d'un candidat choisi par le Comité de nomination, le Conseil de surveillance n'a pu proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 qu'un candidat indépendant, Mme X. Depuis cette Assemblée, le Conseil ne compte que 45 % de membres indépendants contre au moins 50 % les années précédentes.

Le Conseil soumettra au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 la nomination de trois nouveaux membres indépendants. Sous réserve de leur nomination par ladite Assemblée, le Conseil comprendra 66 % de membres indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés). »

3.3. Liens d'affaires significatifs

Le nombre de sociétés rapportant les critères de significativité en cas de mention de liens d'affaires progressés.

Au § 8.5, le code Afep-Medef présente les critères à examiner pour apprécier l'indépendance d'un administrateur. Ainsi, pour être qualifié d'indépendant, il ne faut pas « être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil⁶ significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ». De plus, le Code précise que « l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise » (§ 8.5.3).

Mention des liens d'affaires

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés mentionnant des liens d'affaires	98,1 %	100 %	97,1 %	100 %

Parmi les sociétés mentionnant des liens d'affaires, mention des critères de significativité de ces derniers

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation de liens d'affaires significatifs ou non	75,7 %	88,3 %	91,2 %	94 %

Lors de son dernier rapport d'activité (v. §4.3), le Haut Comité avait rappelé qu'il s'agit « d'un sujet important et sensible ». On constate que les actions pédagogiques du Haut Comité ont permis aux sociétés de prendre conscience de l'importance du sujet, puisque le taux d'application de cette recommandation a significativement augmenté. Néanmoins, le Haut Comité réitère sa position et rappelle qu'il s'agit d'une problématique essentielle. Ainsi, toutes les sociétés ont signalé que leur conseil avait examiné si ses membres entretenaient des liens d'affaires avec la société. Parmi celles faisant ainsi mention de liens d'affaires, 90 des sociétés du SBF 120 (contre 78 en 2017) et 33 sociétés du CAC 40 (contre 31 en 2017) précisent les critères ayant conduit à l'appréciation de la significativité ou non de ces liens.

Extraits issus des rapports annuels de sociétés renseignant les critères ayant conduit à l'appréciation des liens d'affaires significatifs.

1) Société ayant conclu à l'indépendance des administrateurs concernés

GETLINK

« Le Conseil d'administration, sur les recommandations du comité des nominations, s'est assuré de l'absence de relations d'affaires significatives entre les sociétés du Groupe d'une part et les sociétés

⁶ Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

du groupe au sein duquel les administrateurs Indépendants de Getlink SE exercent également un mandat social.

Le conseil d'administration a examiné un tableau récapitulatif des flux (achats et ventes) intervenus en cours de l'exercice écoulé entre :

- les sociétés du Groupe d'une part ; et
- les sociétés du groupe au sein duquel les administrateurs indépendants de la société exercent également un mandat social.

Ces flux sont rapportés au poids total des achats et ventes de chaque groupe pour en mesurer l'importance. Pour l'exercice 2018, ce tableau fait apparaître que les montants des ventes du Groupe de la société à l'un quelconque des groupes concernés ou de ses achats à l'un de ces groupes n'excèdent pas 0,2 % de la totalité des ventes ou achats du Groupe de la société ou de l'un quelconque des groupes concernés, à l'exception de deux fournisseurs Z et Y dont Mme. B est administrateur.

En premier lieu, le conseil d'administration a constaté la pratique de procéder à des appels d'offres. Le conseil d'administration a procédé à une analyse qualitative des paramètres permettant de considérer qu'une telle relation est non significative et exempte de conflits d'intérêts, tels que et sans que cela soit limitatif :

- la durée et la continuité (antériorité, historique, renouvellements) ;
- l'importance ou l'« intensité » de la relation (éventuelle dépendance économique ; exclusivité ou prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires ; répartition du pouvoir de négociation) ;
- l'organisation de la relation : Mme. B n'est pas membre du conseil d'administration des sociétés contractantes (France manche SA, The Channel Tunnel Group Ltd, Europorte) et ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires ; Mme. B n'a perçu aucune rémunération liée au contrat, lien ou relation d'affaires éventuels avec les sociétés Z ou Y.

Ainsi, le Conseil d'administration, sur les recommandations du comité des nominations a confirmé l'absence de relations d'affaires significatives en 2018. »

2) Société ayant conclu à la non-indépendance des administrateurs concernés

ALSTOM

« Le Conseil a en particulier vérifié le critère des liens d'affaires significatifs.

Lorsque des courants d'affaires ou des relations ont été identifiés entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants exercent des fonctions ou des mandats, leur nature, leur montant non significatif apprécié du point de vue de chacune des parties, le fait que l'administrateur concerné n'exerce pas de fonction exécutive au sein de la société ou du groupe concerné ou tout autre élément qualitatif (tels que la durée ou la continuité de la relation), ont été pris en considération par le Conseil pour apprécier l'indépendance des administrateurs concernés.

(...) Par ailleurs, le Conseil d'administration a pris acte que, depuis septembre 2018, M. A est Président du Conseil de surveillance de B, l'un des principaux fournisseurs de la Société.

En conséquence, le Conseil d'administration, lors de l'examen de l'indépendance des administrateurs mené le 6 mai 2019, a conclu qu'il n'était pas indépendant. »

3.4. Informations sur les administrateurs

Les recommandations sur les informations liées aux mandats des administrateurs sont toutes respectées.

Le code Afep-Medef prévoit que « le rapport sur le gouvernement d'entreprise indique précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur [...]. Il mentionne également pour chaque administrateur, outre la liste des mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés, sa nationalité, son âge, la principale fonction qu'il exerce, et fournit la composition nominative de chaque comité du conseil » (§ 13.3). Le Code précise également qu'« une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae » (§ 13.4) doit figurer en cas de nomination ou de renouvellement d'un administrateur et que le nombre d'actions de la société concernée que détient personnellement chaque administrateur, doit figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (§ 19).

Les sociétés étudiées ont toutes appliqué ces recommandations.

Néanmoins, la préconisation du Code que soient indiquées les raisons justifiant la proposition à l'assemblée générale des candidatures d'administrateurs, introduite en juin 2018, est incomplètement adoptée.

Par ailleurs, depuis sa révision de juin 2018, le Code recommande qu'outre la notice biographique « les raisons pour lesquelles la candidature est proposée à l'assemblée générale » (§13.4) soient renseignées.

Pour cette première année d'application, on constate que 103 sociétés du SBF 120 ont été dans le cas d'une nomination ou d'un renouvellement d'un ou plusieurs administrateurs, dont toutes les sociétés du CAC 40. Parmi ces sociétés 76 sociétés du SBF 120 soit 73,8% ont appliqué cette recommandation, dont 31 sociétés du CAC 40, soit 86,11%.

Les extraits ci-dessous présentent des exemples de raisons données par des sociétés dans le cadre de la nomination ou du renouvellement d'administrateurs.

BIC

« Mme X apportera au Conseil son expertise financière et son expérience dans la stratégie, les fusions et acquisitions et le développement durable, acquises au sein de grands groupes internationaux, tels que la société A.

Elle rejoindra le Conseil en qualité d'administratrice indépendante sur la base des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP/MEDEF (§ 8). »

L'OREAL

« Le mandat d'administrateur de Mme Z arrivant à échéance en 2019, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

Mme Z est administratrice de la société B depuis avril 2015. Elle préside deux Comités : le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, et le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Elle est également membre du Comité d'Audit.

Mme Z, 57 ans, est depuis janvier 2016 Présidente du Conseil d'Administration de la société J, après avoir occupé pendant plus de 20 ans différentes responsabilités au sein du groupe.

La société J, leader mondial des services (...), est implanté dans 72 pays et compte 460 000 collaborateurs dans le monde.

Mme Z est une administratrice indépendante, très impliquée dans les travaux des Comités, qui apporte au Conseil sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise, son expertise client, sa maîtrise des sujets de gouvernance, sa vision stratégique et ses engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, l'assiduité de Mme Z s'établit à 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 96 % pour les trois Comités dont elle est membre. »

3.5. La proportion de représentants des salariés dans les conseils

La proportion d'administrateurs représentant les salariés croît encore.

Au titre de la représentation des salariés dans les conseils, on distingue :

- les administrateurs représentant les actionnaires salariés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ;
- les administrateurs représentant les salariés en vertu d'autres dispositions (notamment la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi et la loi pour le dialogue social et l'emploi).

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend des représentants des salariés

Nombre et proportion de sociétés dont le conseil comprend :	SBF 120		CAC 40	
	Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2018	Assemblée 2019
- uniquement des administrateurs représentant les salariés	45 (43,3 %)	52 (49,5 %)	16 (47,1 %)	19 (52,8 %)
- uniquement des administrateurs représentant des actionnaires salariés	1 (1 %)	1 (1 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
- à la fois des administrateurs représentant les actionnaires salariés et des administrateurs représentant les salariés	24 (23,1 %)	23 (21,9 %)	15 (44,1 %)	15 (41,7 %)
TOTAL	70 (67,3 %)	74 (72,4 %)	31 (91,2 %)	34 (94,5 %)

Pour rappel, depuis le 1er Janvier 2017, la loi du 17 août 2015 pour le dialogue social et l'emploi (dite loi Rebsamen) est applicable. Cette loi a vocation à permettre une plus large mise en œuvre de la représentation des salariés. Ainsi, elle a notamment abaissé le seuil de déclenchement de 5000 salariés à 1000 salariés. L'application de la loi au 1er Janvier 2017 à certaines entreprises explique donc l'évolution positive de la proportion d'administrateurs représentant les salariés. Ces chiffres devraient d'ailleurs continuer d'évoluer à la hausse, puisque la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE a renforcé la présence de représentants des salariés en augmentant leur nombre.

On note par ailleurs, qu'au sein des sociétés accueillant des administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires salariés, ces derniers sont en moyenne au nombre de 2 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et de 2,2 administrateurs pour les sociétés du CAC 40. Rapportées à l'ensemble des sociétés, et donc y compris à celles qui n'accueillent aucun administrateur salarié au sein de leur conseil, ces moyennes s'élèvent à 1,4 administrateurs pour les sociétés du SBF 120, et à 2,1 administrateurs pour les sociétés du CAC 40.

3.6. Rémunération des membres du conseil

Les montants individuels des jetons de présence sont clairement exposés. Les règles de répartition et la prépondérance de la part variable également, hormis de rares exceptions.

Le code Afep-Medef précise que : « les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. » (§ 20.4).

Informations sur le montant des jetons de présence

Sociétés :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
- indiquant le montant global	99 %	100 %	100 %	100 %
- indiquant les montants individuels	100 %	100 %	100 %	100 %

Toutes les sociétés du CAC 40 ont appliqué cette recommandation au titre de l'exercice 2018.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise que « le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante » (§20.1). Il considère que « la participation des administrateurs à des comités spécialisés peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence » (§ 20.2).

Informations sur les règles de répartition des jetons de présence

Sociétés ayant :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
- présenté les règles de répartition des jetons de présence	97,1 %	97,1 %	100 %	100 %
- mis en place une part variable prépondérante	87,5 %	89,5 %	94,1 %	97,2 %

Pour l'exercice 2018, comme pour l'exercice précédent, trois sociétés n'ont pas précisé les règles de répartition des jetons de présence. Quant à la mise en place d'une part variable prépondérante, on note à nouveau une augmentation de la proportion de sociétés ayant adopté la recommandation. Ainsi, on constate que 94 sociétés du SBF 120 (contre 91 en 2017) et 35 sociétés du CAC 40 (contre 32 en 2017) appliquent cette recommandation.

Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui ne conditionnent pas l'attribution de jetons de présence à l'assiduité de leurs membres.

REXEL

« Lors de sa réunion du 13 février 2018, le Conseil d'administration a confirmé qu'indépendamment de leur qualité d'administrateur, chaque administrateur est également membre d'un ou de deux Comités à l'exception de Patrick Bérard, en raison de sa qualité de Directeur Général. En outre, les administrateurs, dont beaucoup résident à l'étranger, font preuve d'une grande disponibilité pour assister aux différentes réunions du Conseil d'administration et des Comités. Ainsi, en 2018, le

Conseil d'administration s'est réuni 9 fois, le Comité d'audit et des risques 5 fois, le Comité des nominations s'est réuni 8 fois, et le Comité des rémunérations 7 fois.

Le Conseil d'administration a en conséquence estimé qu'il n'était pas nécessaire de revoir la part variable des jetons de présence qui tient déjà compte de la participation effective des administrateurs aux séances des Comités. »

3.7. Durée et échelonnement des mandats des administrateurs

La presque-totalité des mandats d'administrateurs respectent la limite de 4 ans, et la plupart des renouvellements sont sujets à un plan d'échelonnement.

Le code Afep-Medef précise que « la durée du mandat des administrateurs, fixée par les statuts⁷, ne doit pas excéder quatre ans de sorte que les actionnaires soient amenés à se prononcer avec une fréquence suffisante sur leur mandat » (§13.1). Par ailleurs, « l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs » (§ 13.2).

Informations sur la durée et l'échelonnement des mandats des administrateurs

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Durée moyenne du mandat	3,6	3,7	3,7	3,6
Sociétés dont la durée du mandat est inférieure ou égale à 4 ans	98,1 %	98,1 %	100 %	100 %
Sociétés ayant mis en place un processus d'échelonnement	93,3 %	94,3 %	97,1 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 ont précisé la durée des mandats de leurs administrateurs.

Par ailleurs, le code Afep-Medef recommande que la durée du mandat des administrateurs ne dépasse pas quatre ans. Comme pour l'exercice 2017, la totalité des sociétés du CAC 40 suit cette recommandation et seules 2 sociétés du SBF 120 ont choisi d'écarter ce principe.

Enfin, la durée moyenne du mandat des administrateurs a très légèrement augmenté pour le SBF 120 et diminué pour le CAC40. Quant à l'échelonnement des mandats, la proportion de sociétés appliquant cette recommandation a augmenté tant pour le SBF 120 que pour les seules sociétés du CAC 40. Ainsi, 99 des sociétés du SBF 120 (contre 97 en 2017) et toutes les sociétés du CAC 40 (contre 33 en 2017) suivent la recommandation du Code.

Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs pour les sociétés du SBF 120

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	36	67	1	1
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	34,2 %	63,8 %	1 %	1 %

⁷ En droit français, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts sans pouvoir excéder six ans.

**Informations sur la répartition de la durée du mandat des administrateurs
pour les sociétés du CAC 40**

Durée du mandat des administrateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
Nombre de sociétés	0	0	12	24	0	0
Pourcentage de sociétés	0 %	0 %	33,3 %	66,7 %	0 %	0 %

Les extraits ci-dessous présentent des exemples de justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation sur la durée du mandat des administrateurs ou celle relative à la mise en place d'un processus d'échelonnement des mandats.

1) Exemple d'une société qui justifie d'écarter la recommandation sur la durée du mandat

SOPRA STERIA

« Par exception aux recommandations du Code Afep-Medef, la durée du mandat des administrateurs est statutairement fixée à six ans. Les dispositions statutaires fixant la durée du mandat des administrateurs à six ans maximum mais permettant leur première désignation pour une durée inférieure afin d'échelonner leur renouvellement, ont été approuvées à 82,7 % par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2018. La durée de six ans permet le renouvellement des mandats par 1/3 tous les deux ans et correspond ainsi aux besoins actuels de la Société. Le Conseil d'administration réexaminera la question de la durée du mandat lors de la prochaine révision des statuts. »

2) Exemple d'une société qui écarte la recommandation sur l'échelonnement des mandats

MAISONS DU MONDE

« A ce jour, 5 mandats d'administrateur sur 8 expireront en 2019. Cette situation s'explique pour les raisons suivantes : en 2016, lors de la première nomination de l'ensemble des administrateurs, le Conseil était composé de 9 membres, dont 5 avaient un mandat à échéance 2017 et 4 avaient un mandat une échéance en 2019.

Au cours de l'exercice 2017, un membre a été nommé avec un mandat à échéance 2019, mais 3 membres dont le mandat était à échéance 2017 ont démissionné.

L'échelonnement des mandats est un sujet faisant l'objet d'une attention particulière de la part du Comité des nominations et des rémunérations, et sera pris en compte lors des prochains renouvellements et/ou nominations d'administrateurs. »

3) Exemple d'une société qui indique qu'elle se conformera à cette recommandation

TECHNICOLOR

« La composition actuelle du Conseil d'administration nécessite de renouveler à la présente Assemblée générale 3 des 7 administrateurs (à l'exclusion de l'actuel Président et de Mme. Z) pour un mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale 2022. Par ailleurs, si l'Assemblée générale nommait 5 nouveaux administrateurs comme proposé ci-dessous, 8 des 11 administrateurs devraient être renouvelés à la même Assemblée générale de 2022.

Afin de favoriser un renouvellement plus harmonieux du Conseil d'administration, de permettre une transition fluide entre administrateurs et d'être en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité Nominations & Gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2019 un échelonnement des mandats des administrateurs. »

3.8. Informations sur les séances du conseil

Le nombre de séances et l'assiduité des administrateurs restent parfaitement transparents.

Le code Afep-Medef indique que « le nombre des séances du conseil d'administration [...] tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions. » (§ 10.1).

Informations sur les séances du conseil

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés indiquant le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances lors de l'exercice	8,8	8,8	9,2	9,5
Sociétés indiquant le taux de participation des membres dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux moyen de participation	91,9 %	92,8 %	93,4 %	93,8 %

Comme lors de l'exercice précédent, toutes les sociétés du SBF 120 ont indiqué le nombre de séances du conseil dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. Ainsi, on note que les conseils des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 19 fois, tandis que les conseils des seules sociétés du CAC 40 se sont réunis entre 5 et 18 fois.

Par ailleurs, depuis la révision du Code en juin 2018, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs » (§10.1). Toutes les sociétés indiquent le taux moyen de participation de leurs membres aux séances du conseil. S'agissant du taux de participation individuelle, la quasi-totalité des sociétés appliquent cette recommandation, puisque seules 2 sociétés du SBF 120, dont une du CAC 40, ne précisent pas cette information.

3.9. Évaluation du conseil

L'évaluation du conseil est largement pratiquée.

Le code Afep-Medef prévoit que « le conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique aussi une revue des comités du conseil) » (§ 9.1).

Par ailleurs, le Code précise que « l'évaluation est effectuée selon les modalités suivantes :

- une fois par an, le conseil d'administration débat sur son fonctionnement ;
- une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ;
- les actionnaires sont informés chaque année dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci » (§ 9.3).

Évaluation du conseil d'administration ou de surveillance

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant procédé à une évaluation du conseil :	97,1 %	97,1 %	100 %	97,2 %
- dont sous forme de point à l'ordre du jour	45,5 %	45,1 %	35,3 %	42,9 %
- dont sous forme d'évaluation formalisée	54,5 %	54,9 %	64,7 %	57,1 %

Les chiffres sont restés stables pour le SBF 120, puisque comme pour l'exercice 2017, 3 sociétés ne procèdent pas à cette évaluation. On constate une légère baisse pour les sociétés du CAC 40, puisque contrairement à l'exercice précédent, une société en situation de transition actionnariale a choisi de ne pas procéder à l'évaluation de son conseil.

L'évolution du pourcentage de sociétés ayant procédé à une évaluation formalisée ou à une évaluation sous forme de point à l'ordre du jour ne doit pas être perçue comme anormale. En effet, cette évolution s'explique par la recommandation du Code qui préconise une évaluation formalisée tous les trois ans et au moins un débat une fois par an. Ainsi, les chiffres ne sont mécaniquement pas comparables d'une année sur l'autre.

Publication des suites données à l'évaluation du conseil

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
96 %	98 %	97,1 %	97,1 %

La proportion de sociétés ayant publié dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise les conclusions de ces évaluations ainsi que les suites données est en hausse par rapport à l'exercice 2017. On constate ainsi que 100 sociétés du SBF 120 et 34 sociétés du CAC 40 ont publié ces informations (contre respectivement 97 et 34 pour l'exercice 2017).

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des informations fournies par les sociétés sur les suites données à l'évaluation.

WENDEL

« Après une évaluation menée en 2017 par un cabinet indépendant, le Conseil de surveillance a procédé en 2018 à une autoévaluation de ses travaux et de sa composition sur la base d'un questionnaire exhaustif. Les commentaires des membres du Conseil ont été nombreux, positifs et constructifs. Lors de sa réunion du 28 novembre 2018, le Conseil a consacré un point de l'ordre du jour aux conclusions du rapport d'évaluation et a identifié certaines actions destinées à améliorer son travail, dont certaines à effet immédiat.

L'évaluation 2018 a pour la première fois inclus un volet individuel. Les principales conclusions de l'évaluation 2018 sont les suivantes :

Composition du Conseil – Un examen de l'expérience et des compétences requises afin de renforcer celles dont le Conseil dispose déjà sera réalisé en tenant compte des secteurs d'activité de Wendel. Ce processus aidera le Conseil à améliorer sa diversité et à préparer son plan de succession (...)

Jetons de présence – Un benchmark a été établi afin d’aider le Conseil à identifier les meilleures pratiques du marché. En outre, le Conseil a décidé de variabiliser une partie des jetons de présence en fonction de l’assiduité. (...)

Relations avec l’équipe dirigeante – Le Conseil a exprimé sa pleine satisfaction quant à l’esprit de dialogue et de transparence du Directoire, aux opportunités de rencontre avec les principaux responsables de Wendel, à la qualité des discussions et informations fournies, y compris au regard des propositions d’investissement/de désinvestissement et des sujets financiers.

Points particuliers – Le Conseil a exprimé son intérêt pour le développement d’une vision stratégique partagée, le suivi des sociétés du portefeuille, le plan de succession de l’équipe de direction, les sujets de RSE et les relations avec les investisseurs. »

LEGRAND

« En synthèse, il résulte de l’évaluation réalisée en 2018 au titre de 2017 que le fonctionnement du Conseil d’administration est très satisfaisant et peut figurer parmi les pratiques d’excellence sur la place. Plus précisément, le cabinet indépendant souligne que (i) les administrateurs estiment que Legrand est une entreprise bien dirigée ; (ii) le Conseil a une grande confiance dans l’équipe de Direction qu’il trouve excellente ; (iii) la discussion entre les administrateurs et l’équipe de Direction est de qualité ; (iii) l’équipe de Direction est à l’écoute du Conseil ; (iv) un niveau de confiance apprécié existe entre les administrateurs ; (v) les représentants du Comité social et économique central contribuent efficacement aux travaux du Conseil ; (vi) il y a une grande transparence, notamment dans la présentation des comptes et le suivi des risques ; (vii) le Conseil est diversifié et doté de compétences complémentaires ; (viii) le Conseil met en œuvre dès que possible les recommandations du Code de Gouvernement d’Entreprise en matière de gouvernance ; (iv) les comités spécialisés font un travail considéré comme excellent ; (x) les processus de décision et de suivi des acquisitions sont de grande qualité ; (xi) le séminaire du Conseil 2017 sur la croissance a été apprécié.

Les recommandations formulées par les administrateurs telles que relevées par le cabinet indépendant et les réponses fournies par le management au cours de l’exercice 2018 afin de poursuivre le processus d’amélioration continu du fonctionnement du Conseil d’administration ont notamment été les suivantes :

- l’approfondissement des différents leviers de la performance économique, notamment lors de la présentation des résultats par le management : en réponse, la présentation budgétaire 2018 a été complétée, en particulier pour mieux justifier la cohérence entre les objectifs de croissance du chiffre d’affaires et les tendances de marché. En complément, les présentations faites, en particulier lors du Séminaire 2018, ont visé à mieux expliquer en quoi l’innovation, les initiatives digitales et le déploiement d’une approche d’excellence commerciale étaient des leviers de performance ;
- le souhait d’enrichir la composition du Conseil par la sélection (i) d’un profil de dirigeant de société cotée, orienté sur le monde industriel, (ii) d’un profil ayant une expérience particulière de la transformation numérique d’une entreprise industrielle et des technologies numériques et/ou (iii) d’un profil de nationalité américaine, compte tenu de la part croissante de l’activité du Groupe aux États-Unis : à cet égard, un processus de recrutement par un consultant extérieur, mandaté par le Comité des nominations et de la gouvernance, a débuté à la fin de l’année 2017 et la nomination de deux nouveaux administrateurs dont les profils correspondent aux profils souhaités par les administrateurs a été approuvée par l’Assemblée Générale du 30 mai 2018 ;

- l'approfondissement des présentations de certains sujets, notamment le processus de développement des talents : en réponse, la gestion des talents a été un des principaux thèmes abordés dans le cadre du Séminaire 2019 dont il sera rendu compte dans le prochain document de référence de la Société ;
- la sollicitation plus fréquente des expertises présentes au sein du Conseil par le management : cette demande a été prise en compte par le management tout au long de l'année 2018, les expertises variées des administrateurs ont notamment été mises à contribution lors de l'élaboration de la nouvelle feuille de route RSE 2019-2021, lors de discussions relatives à un projet d'acquisition en amont d'une réunion du Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale, lors de visites de sites de productions ;
- le montant des jetons de présence pourrait être revu à la hausse : concernant cette dernière recommandation, le Conseil d'administration ainsi que le Comité des rémunérations ont précisé ne pas partager l'avis du cabinet indépendant, dès lors que des efforts de revalorisation ont été entrepris au cours des dernières années afin de se rapprocher des standards internationaux. En outre, le Comité des rémunérations s'assure chaque année, à l'aide de benchmarks, que le niveau de jetons de présence attribués aux administrateurs est en ligne avec les pratiques de place. »

Évaluation de la contribution individuelle effective des administrateurs aux travaux du conseil

La pratique de l'évaluation individuelle des administrateurs est en forte progression, mais elle restera un sujet d'attention du Haut Comité.

Le code Afep-Medef précise que l'un des objectifs de l'évaluation vise à « *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* » (§9.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant mis en place une évaluation de la contribution individuelle effective	65,4 %	85,8 %	77,3 %	90 %

Lors de ses rapports d'activité 2017 (v. rapport 2017 §2.6) et 2018 (v. rapport 2018 §4.4), le Haut Comité avait porté une attention particulière à ce point, en rappelant l'importance de la mise en place de méthodologies d'évaluation permettant d'évaluer la contribution effective des administrateurs aux travaux du conseil. On constate qu'à la suite des recommandations du Haut Comité, la proportion des sociétés ayant mis en place une évaluation de la contribution individuelle effective a significativement augmenté. Ainsi, pour l'exercice 2018, sur les 56 sociétés du SBF 120 ayant mis en place une évaluation formalisée, 48 ont apprécié la contribution effective. Concernant le CAC 40, sur les 20 sociétés ayant mis en place une évaluation formalisée, 18 ont suivi cette recommandation. Le Haut Comité réitère sa position et encourage les sociétés à se conformer à cette recommandation.

Les extraits ci-dessous donnent un aperçu des extraits de rapport sur le gouvernement d'entreprise de sociétés appliquant la recommandation relative à la contribution effective des administrateurs

NATIXIS

« Pour l'exercice 2018, Natixis a procédé à une évaluation en interne afin de faire le point sur l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés et de mesurer leur performance générale. [...] Chaque membre du conseil d'administration a répondu à un questionnaire détaillé dans le cadre d'un entretien individuel. Il a notamment été invité à se prononcer en matière de contribution individuelle des administrateurs en fonction de critères relatifs à l'implication, l'assiduité, la ponctualité et le niveau de préparation des administrateurs aux réunions du conseil. »

SAFRAN

« Au-delà de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités, l'exercice a également intégré une évaluation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil menée par le cabinet spécialisé. La restitution individuelle à chacun des administrateurs en a été faite par le Président et l'administrateur référent. »

3.10. Réunion des mandataires sociaux non exécutifs

L'organisation de réunions hors présence des mandataires sociaux exécutifs progresse dans le SBF 120, mais nécessitera une vigilance continue du Haut Comité.

Le code Afep-Medef recommande « *d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.* » (§ 10.3).

Sociétés ayant prévu une réunion des mandataires sociaux non exécutifs

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Tenue d'au moins une réunion hors dirigeants mandataires sociaux exécutifs	62,5 %	70,5 %	91,2 %	86,1 %

Comme pour l'exercice 2017, la proportion de sociétés ayant mis en œuvre cette recommandation ne cesse d'augmenter pour le SBF 120, puisque 74 sociétés ont mis en place une réunion hors la présence de dirigeants mandataires sociaux exécutifs (contre 65 sociétés en 2017). S'agissant du CAC 40, on note une baisse du pourcentage de sociétés ayant tenu au moins une réunion hors dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Ces chiffres ne doivent pas être analysés comme un recul du nombre de sociétés ayant appliqué cette recommandation, puisque comme pour l'exercice 2017, 31 sociétés du CAC 40 ont suivi la recommandation. Néanmoins, l'échantillon du CAC 40 est passé de 34 à 36 sociétés, ce qui explique la baisse du pourcentage.

3.11. Règlement intérieur

Toutes les sociétés de l'échantillon sont dotées d'un règlement intérieur du conseil.

Le conseil doit se doter d'un règlement intérieur (§ 1.9 du Code), notamment afin d'examiner et de décider des opérations stratégiques (§ 1.2).

Sociétés ayant doté leur conseil d'un règlement intérieur

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
100 %	100 %	100 %	100 %

Mode de publication du règlement intérieur du conseil dans les rapports annuels

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Publié en intégralité	71,8 %	77,9 %	79,4 %	86,1 %
Synthèse publiée	28,2 %	22,1 %	20,6 %	13,9 %

Le Code laisse la possibilité de publier le règlement intérieur « *en tout ou en partie* » (§ 2.2), ce qui a été choisi par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120, à l'exception d'une seule. Parmi ces sociétés 81 sociétés du SBF 120 ont choisi de publier leur règlement intérieur en intégralité dont 31 sociétés du CAC 40.

Contenu du règlement intérieur du conseil

Le code Afep-Medef prévoit que le règlement intérieur doit préciser : « *les cas d'approbation préalable déterminés par le conseil d'administration, qui peuvent être d'ailleurs différents selon les branches concernées de l'entreprise* » (§ 1.9).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil	98,1 %	98,1 %	97,1 %	94,4 %

Contrairement à ce que les pourcentages laissent apparaître, le nombre de sociétés mentionnant dans leur règlement intérieur les cas d'approbation préalable du conseil est stable et a même augmenté pour le CAC 40. Ainsi, 102 sociétés du SBF 120 (comme en 2017) appliquent cette recommandation, dont 34 sociétés pour le seul CAC 40 (contre 33 en 2017). La publication de cette information est particulièrement importante pour les sociétés pratiquant l'unicité des fonctions de président et de directeur général, car elle correspond à un élément de contre-pouvoir significatif.

4. Comités du conseil

L'application des recommandations concernant les comités du conseil est stable.

4.1. Comité d'audit

Le code Afep-Medef indique que « *chaque conseil se dote d'un comité d'audit dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels* » (§ 15). Toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation qui est également une obligation légale.

Composition du comité

Les statistiques sur l'activité des comités d'audit témoignent d'un engagement et d'un professionnalisme des administrateurs affirmés.

En 2018, les comités d'audit étaient composés en moyenne de 4,2 membres dans les sociétés du SBF 120, contre 4,7 pour celles du CAC 40 ; ces moyennes étaient respectivement de 4,1 et de 4,6 membres en 2017. Plus précisément, le nombre de membres au sein des comités d'audit varie de 3 à 8 pour les sociétés du CAC 40, et de 3 à 7 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

En outre, on note que toutes les sociétés du SBF 120 indiquent la composition nominative de leur comité d'audit.

Par ailleurs, le code Afep-Medef précise que le comité d'audit « *ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social* » (§ 15.1). Au cours de l'exercice 2018, comme pour l'exercice précédent toutes les sociétés du SBF 120 respectent cette recommandation.

Proportion d'administrateurs indépendants

Le code Afep-Medef indique que « *la part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 15.1).

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant au moins deux tiers d'administrateurs indépendants dans leur comité	85,6 %	88,6 %	91,2 %	88,9 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	76,5 %	77 %	82,5 %	83,3 %

Entre les deux exercices, la proportion des sociétés appliquant la recommandation relative au pourcentage d'administrateurs indépendants a évolué à la hausse pour le SBF 120, puisque 12 sociétés du SBF 120 n'appliquent pas la recommandation contre 15 en 2017. Quant aux sociétés du CAC 40, la très légère baisse s'explique par la modification de l'échantillon, ainsi 4 sociétés ne suivent pas la recommandation, contre 3 en 2017.

Les extraits ci-dessous donnent des exemples de justifications fournies par des sociétés qui écartent la proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit, prévue par le code Afep-Medef.

CARREFOUR

« Le Comité d'audit est composé de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Compte tenu de la démission de Madame X de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation Digitale du Groupe, ce ratio a été temporairement abaissé à 50 % dans l'attente de la désignation d'un nouveau membre du Comité d'audit répondant à la qualification d'Administrateur indépendant.

Lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Z en qualité de membre du Comité d'audit afin d'atteindre à nouveau, au sein de ce Comité, le ratio de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF »

HERMES

« Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion en 2018 de membres du Comité d'audit et des risques indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %, soit trois sur cinq membres), permettait un bon fonctionnement du Comité d'audit et des risques. Dans le règlement intérieur du Comité d'audit, adopté le 24 mars 2010, le Conseil de surveillance exige en effet que la moitié au moins des membres du Comité d'audit et des risques soit, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiée d'indépendante. Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise considère dans son rapport 2014 « qu'un comité d'audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq reste conforme à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un membre indépendant », ce qui est le cas de la société. Il n'est pas envisagé à court terme de porter la proportion de membres indépendants du Comité d'audit et des risques aux deux tiers mais ce point sera réexaminé par le Conseil lors de chaque évaluation annuelle.

Comme indiqué ci-dessus, la proportion de membres indépendants au sein du Comité d'audit et des risques a été ramenée provisoirement, depuis le début de l'année 2019, à 25 % du fait de la perte de la qualité de membre indépendant de M. Z et de la démission de Mme A du Conseil de surveillance.

La sélection en cours de deux nouveaux membres indépendants devrait permettre de restaurer la proportion de 60 % de membres indépendants au sein du Comité d'audit et des risques. »

Activité du comité d'audit

Le code Afep-Medef précise que « *le nombre des séances du conseil d'administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé est indiqué dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui donne également aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions* » (§ 10.1).

Informations sur les séances du comité d'audit

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant indiqué le nombre de séances dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de séances	5,4	5,3	5,7	5,6
Sociétés ayant indiqué le taux de participation dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	97,1 %	99 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	93 %	94 %	92 %	93 %

Comme pour l'exercice 2018, toutes les sociétés ont précisé le nombre de séances de leur comité d'audit au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

On constate que les comités d'audit des sociétés du SBF 120 se sont réunis entre 2 et 9 fois ; quant aux seules sociétés du CAC 40, les comités d'audit se sont réunis entre 4 et 11 fois.

Par ailleurs, depuis la révision du Code en juin 2018, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs » (§10.1). La quasi-totalité des sociétés, à l'exception d'une société du SBF 120, ont précisé dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation moyen des membres aux séances de leur comité d'audit. S'agissant du taux de participation individuelle, parmi les 104 sociétés du SBF 120 ayant renseigné le taux de participation moyen, seules 3 sociétés n'ont pas précisé le taux de participation individuelle.

Compétence des membres

Le code Afep-Medef précise que « les membres du comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable » (§ 15.1).

Toutes les sociétés étudiées respectent cette recommandation et donnent une indication sur la compétence financière ou comptable de leurs membres.

Méthodes de travail

La révision du Code de juin 2018 sur la présentation des risques de nature sociale et environnementale, bien que suivie par une majorité de sociétés, fera l'objet d'une attention insistante du Haut Comité.

Le code Afep-Medef souligne que « dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité⁸ entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques » (§ 15.2). Il est également précisé que « le comité entend les commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de

⁸ Un autre comité spécialisé du conseil d'administration peut réaliser cette mission

rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux [...] Il entend également les directeurs financiers, comptables, de la trésorerie et de l'audit interne » (§ 15.3).

Informations sur les audits réalisés par le comité d'audit

Sociétés faisant état dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise d'une :	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
- audition des commissaires aux comptes	100 %	100 %	100 %	100 %
- audition de la direction financière, comptable et de la trésorerie	99 %	99 %	100 %	100 %
- audition du responsable de l'audit interne et du contrôle des risques	100 %	100 %	100 %	100 %

En 2018, toutes les sociétés appliquent les recommandations du Code s'agissant des audits réalisés par le comité d'audit, à l'exception d'une société qui n'applique la recommandation relative à l'audit de la direction financière, comptable et de la trésorerie.

Le code Afep-Medef précise également que « le comité doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin » (§ 14.3). En 2018, le taux de conformité sur ce point a légèrement diminué, puisque pour les sociétés du SBF 120, il s'élève à 96,2 % (contre 95,2 % en 2017), tandis que pour le CAC 40, la proportion est de 100 % comme pour l'exercice précédent.

Par ailleurs, le code Afep-Medef indique également que « l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la direction décrivant l'exposition aux risques, (...) et les engagements hors bilan significatifs de la société ainsi que les options comptables retenues » (§15.2).

Information sur la présentation de la direction sur l'exposition aux risques (hors risques de nature sociale et environnementale) et les engagements hors-bilan

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction	99 %	100 %	100 %	100 %

Depuis la révision de juin 2018, le Code recommande que l'examen des comptes s'accompagne d'une présentation des risques « de nature sociale et environnementale » (§15.2).

Information sur la présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2018	Exercice 2018
Sociétés indiquant l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale	51,4 %	55,6 %

Compte tenu de l'importance du sujet, le Haut Comité a souhaité évaluer la pratique des sociétés concernant cette recommandation. Pour l'exercice 2018, 54 sociétés du SBF 120 appliquent cette recommandation, dont 20 sociétés du CAC 40. Il s'agit de la première année d'application, ce qui explique une application assez faible de la recommandation. Par ailleurs, on note qu'en pratique certaines sociétés appliquent cette recommandation, mais ont omis de le préciser dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Les extraits ci-dessous donnent des exemples de sociétés qui précisent l'existence d'une présentation de la direction sur l'exposition aux risques de nature sociale et environnementale.

LEGRAND

« En matière de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'audit reçoit tout particulièrement comme mission du Conseil d'administration :

- de veiller à l'existence et au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;

(...) - d'entendre le responsable des questions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (i) sur les risques, notamment en vue de la cartographie des risques RSE, (ii) sur les conclusions de l'organisme tiers indépendant chargé de la revue des données extra-financières ainsi que (iii) sur la méthodologie de construction et d'analyse de la feuille de route. Dans ce cadre, le Comité d'audit peut décider, avec l'accord du Conseil d'administration, de confier à l'un de ses membres des missions particulières, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article 3.5 du règlement intérieur, l'exercice de ces missions peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence. »

ERAMET

« Pour l'exercice 2018, le Comité a plus particulièrement examiné les points suivants :

(...) le processus de suivi de la gestion des risques du Groupe, en ce compris ceux de nature sociale et environnementale »

4.2. Comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande aux sociétés cotées de se doter d'un comité des rémunérations (§ 17).

Sociétés ayant mis en place un comité des rémunérations

SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
99 %	99 %	100 %	100 %

Comme lors de l'exercice 2017, seule une société du SBF 120 n'a pas mis en place un comité des rémunérations.

Informations sur la composition du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Nombre moyen de membres	4,2	4,3	4,8	4,8

Le nombre moyen de membres au sein du comité des rémunérations est resté stable et n'a que très légèrement évolué pour les sociétés du SBF 120. Ainsi, on constate que le nombre de membres varie entre 3 et 8 pour les sociétés du CAC 40 et entre 2 et 8 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

Le code Afep-Medef souligne que le comité des rémunérations « *ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif* » (§ 17.1), toutes les sociétés se sont conformées à cette recommandation.

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des rémunérations en indiquent la composition nominative.

Présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2018	Exercice 2018
Sociétés ayant un administrateur salarié au comité des rémunérations	63,5 %	64 %

Enfin, le code Afep-Medef recommande « qu'un administrateur salarié en soit membre » (§ 17.1). Cette recommandation s'applique aux sociétés ayant au sein de leur conseil un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés. Pour l'exercice 2018, 47 sociétés du SBF 120 (contre 39 en 2017) et 22 sociétés du CAC 40 (contre 20 en 2017) respectent cette recommandation. Cette hausse est cohérente avec l'augmentation du nombre d'administrateurs représentants les salariés (v. point 3.5). Néanmoins, ces proportions restent faibles et continuent donc d'être un sujet de préoccupation du Haut Comité.

Proportion d'administrateurs indépendants

Selon le code Afep-Medef, le comité des rémunérations doit « être composé majoritairement d'administrateurs indépendants » (§17.1). Par ailleurs, le code recommande « que le président du comité soit indépendant » (§ 17.1).

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	85,4 %	84,6 %	97,1 %	97,2 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	74,3 %	73,8 %	82,4 %	82,1 %
Sociétés dont le comité des rémunérations est présidé par un administrateur indépendant	97,1 %	95,2 %	100 %	100 %

La proportion de sociétés qui respectent la recommandation relative à l'indépendance des membres du comité a continué de très légèrement diminuer. Ainsi, on constate que pour l'exercice 2018, une société du CAC 40 ne suit pas la recommandation (comme pour l'exercice 2017), quant aux sociétés du SBF 120, 17 n'appliquent pas la recommandation, contre 15 en 2017. Néanmoins, on note que ces 17 sociétés, 12 ont une proportion d'administrateurs indépendants de 50 %, très légèrement inférieur à la majorité recommandée.

Enfin, les sociétés du CAC 40 se conforment toutes à la recommandation consistant à nommer un président de comité indépendant, et 6 sociétés du SBF 120 (contre 4 en 2017) ne suivent pas cette recommandation.

Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui écartent la recommandation relative à la proportion d'administrateurs indépendants au sein du comité des rémunérations.

SARTORIUS

« Le Comité en charge des Rémunérations et Nominations comporte 25 % d'administrateurs indépendants (soit 1 sur 4), conséquence directe de la perte de la qualité d'indépendant de l'un de ses membres en cours d'exercice.

Le Conseil se réunira à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 en vue de modifier la composition du Comité des Rémunérations et Nominations de sorte que sa nouvelle composition devienne conforme aux dispositions du Code de l'exercice 2019. Il est précisé en outre que le Président-Directeur général n'est pas membre de ce Comité.

La présidence du Comité a été confiée à M. Z en raison de sa connaissance approfondie du fonctionnement du Groupe et de son expérience en matière de rémunérations telle qu'exercée dans le cadre de ses fonctions au sein de Sartorius AG. En effet, le président du Comité des Rémunérations et Nominations du groupe Sartorius Stedim Biotech, certes non indépendant, est également le président du Comité des rémunérations et du Conseil de surveillance du groupe Sartorius AG.

Enfin, pour des raisons historiques liées à l'actionnaire fondateur de la société, la composition des comités spécialisés reflétait la recherche par notre actionnaire de référence d'un équilibre pérenne entre les administrateurs représentant ces actionnaires et les administrateurs indépendants. »

SEB

« Compte tenu de la structure de l'actionariat de la société contrôlée au 31/12/2018, par des actionnaires issus du Groupe Fondateur agissant de concert, le Comité de contrôle ainsi que le Comité des nominations et des rémunérations sont composés de 4 membres dont 2 indépendants, et d'administrateurs représentant les actionnaires de référence. »

Activité du comité des rémunérations

Le code Afep-Medef recommande « l'inclusion dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise d'un exposé sur l'activité des comités au cours de l'exercice écoulé » (§14.2).

Informations sur l'activité du comité des rémunérations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4,5	4,5	4,4	4,5
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation des membres aux séances du comité	99 %	99 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	95,9 %	95,8 %	95,4 %	96,6 %

Toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité. Elles ont également toutes indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, le nombre de séances du comité.

Par ailleurs, depuis la révision du Code en juin 2018, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs » (§10.1). La quasi-totalité des sociétés, à l'exception d'une société du SBF 120, ont précisé dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation moyen des membres aux séances de leur comité des rémunérations. S'agissant du taux de participation individuelle, parmi les 104 sociétés du SBF 120 ayant renseigné le taux de participation moyen, 5 sociétés n'ont pas précisé le taux de participation individuelle.

Possibilité pour le comité de solliciter des études techniques externes

Le code Afep-Medef prévoit la possibilité pour les comités du conseil et notamment le comité en charge des rémunérations de pouvoir « solliciter des études techniques externes » (§14.3).

On constate que pour l'exercice 2018, le taux d'application de cette recommandation continue d'augmenter, puisque 93 sociétés du SBF 120 (contre 84 en 2017) offrent cette possibilité à leur comité, dont 35 sociétés du CAC 40 (contre 31 en 2017).

4.3. Comité des nominations

La mise en place et le suivi du plan de succession se généralise.

Le code Afep-Medef indique que « *chaque conseil constitue en son sein un comité des nominations des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations* » (§ 16).

Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés indiquant l'existence d'un comité des nominations	99 %	99 %	100 %	100 %
- dont sociétés ayant un comité des nominations distinct du comité des rémunérations	36,5 %	38,1 %	58,8 %	55,6 %

Comme lors de l'exercice 2017, toutes les sociétés ont mis en place un comité des nominations, à l'exception d'une société.

Pour l'exercice 2018, 40 des 105 sociétés du SBF 120 (contre 38 en 2017) disposent d'un comité des nominations distinct du comité des rémunérations, tout comme 20 des 36 sociétés du CAC 40 (comme en 2017).

Composition du comité des nominations

Toutes les sociétés du SBF 120 et toutes les sociétés du CAC 40 qui ont un comité des nominations distinct indiquent le nombre de membres de ce comité. En 2018, les comités des nominations se composent en moyenne de 4,23 membres pour les 40 sociétés du SBF 120 concernées, et de 4,35 membres pour les 20 sociétés du CAC 40 concernées (contre respectivement 4,08 et 4 membres pour l'exercice 2017). Par ailleurs, le nombre de membres au sein des comités des nominations est resté stable, il varie de 3 à 6 pour les sociétés du CAC 40, et de 2 à 7 pour les sociétés du SBF 120 hors sociétés du CAC 40.

Informations sur l'indépendance des administrateurs au sein des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés ayant une majorité d'administrateurs indépendants dans leur comité	71,1 %	77,5 %	75 %	80 %
Taux moyen d'administrateurs indépendants au sein du comité	66 %	70 %	71,3 %	76 %

Le code Afep-Medef recommande que le comité de sélection soit composé « *majoritairement d'administrateurs indépendants* » (§ 16.1). En 2018, le taux de conformité de cette recommandation a continué de progresser, puisque parmi les sociétés ayant mis en place un comité des nominations distinct, 31 des 40 sociétés du SBF 120 (contre 27 des 38 en 2017) concernées s'y conforment et il en est de même pour 16 des 20 sociétés du CAC 40 (contre 15 des 20 en 2017).

Par ailleurs, toutes les sociétés du SBF 120 qui disposent d'un comité des nominations distinct publient la liste nominative des membres du comité dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise 2018.

Informations sur l'activité des comités des nominations

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Nombre moyen de séances pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	4	4,23	4,2	4,35
Sociétés ayant indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le taux de participation aux séances du comité	100 %	100 %	100 %	100 %
Taux de participation moyen aux séances du comité pour les sociétés ayant indiqué cette information dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise	93,6 %	96,4 %	94,9 %	95,6 %

Toutes les sociétés étudiées ont publié un rapport d'activité du comité. Elles ont également toutes indiqué dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, le nombre de séances du comité. On note aussi que toutes les sociétés précisent le nombre de séances tenues et le taux de participation aux séances du comité des nominations.

Par ailleurs, depuis la révision du Code en juin 2018, il est recommandé que les actionnaires reçoivent « *toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs* » (§10.1). On constate que toutes les sociétés concernées se sont conformées à la recommandation, à l'exception d'une société qui a omis de mentionner le taux de participation individuelle.

Participation du dirigeant mandataire social exécutif

Le code Afep-Medef indique que « *le dirigeant mandataire social exécutif⁹ est associé aux travaux du comité de sélection ou des nominations* » (§ 17.1).

96 % des sociétés du SBF 120 et 94,4 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le dirigeant mandataire social exécutif a été associé aux travaux du comité des nominations au cours de l'exercice 2018. Ces chiffres sont en hausse par rapport à l'an passé, puisque 96 sociétés du SBF 120 (contre 92 en 2017) dont 34 sociétés du CAC 40 (contre 31 en 2017) suivent cette recommandation.

⁹ Cette recommandation s'applique aux président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions.

Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Code préconise que « le comité des nominations (ou un comité ad hoc) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le conseil à un comité ad hoc. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission » (§16.2.2).

Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés mentionnant la mise en place ou le suivi du plan de succession	80,4 %	86,7 %	88,2 %	88,9 %

Dans ses précédents rapports d'activité, le Haut Comité avait porté une attention particulière sur les plans de succession, en rappelant notamment l'importance qu'ils revêtent (voir, rapport 2016, p. 11, § 2.2 du rapport 2017 et §4.4 du rapport 2018). Depuis, les sociétés n'ont eu de cesse de prendre la mesure de cette recommandation, puisque 91 sociétés du SBF 120 (contre 56 en 2015) et 32 des sociétés du CAC 40 (contre 27 en 2015) déclarent avoir adopté cette recommandation.

Toutefois, certaines sociétés se contentent de préciser que l'un des comités du conseil est chargé de la mise en place et du suivi du plan de succession, sans pour autant faire état de la mise en œuvre effective de cette mission dans le rapport d'activité du comité ou plus largement au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. À ce sujet, le Haut Comité rappelle à nouveau que « les défaillances de préparation de succession ont des effets négatifs très importants sur les sociétés tant en matière de stratégie, de compétitivité, que de performance sociale et constituent une situation extrêmement préjudiciable pour la société, ses actionnaires, ses salariés et ses parties prenantes » (§4.4 du rapport 2018 du Haut Comité).

Les extraits ci-dessous reprennent les justifications données par des sociétés qui ont mis en place un plan de succession pour leur dirigeant-mandataire social exécutif.

KLEPIERRE

« Concernant le plan de succession, il est rappelé que « le Comité des nominations et des rémunérations est étroitement associé à l'élaboration » et au suivi du plan de succession, en lien avec le Directoire et la Direction des ressources humaines.

Ce plan de succession envisage plusieurs horizons de temps :

- la succession à court terme, en cas de vacance imprévue (empêchement, démission, décès) ;
- la succession à moyen ou long terme (retraite, échéance du mandat).

Il concerne tant les mandataires sociaux exécutifs que les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ce plan a été revu pour la dernière fois en 2018 et il est prévu qu'il soit revu annuellement.

Ce plan prévoit les modalités selon lesquelles les travaux du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance seront effectués en cas de vacance au sein du Directoire.

S'agissant des cadres dirigeants, il vise notamment à identifier, accompagner et former les profils internes à haut potentiels. »

SCHNEIDER ELECTRIC S.E.

« Le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe est examiné en profondeur par le conseil chaque année.

Le plan de succession résulte d'un processus en deux temps qui se déroule à la fin de chaque année :

- le comité des ressources humaines et RSE revoit nominativement la liste des talents qui pourraient être envisagés pour éventuellement succéder aux principaux dirigeants, étudie les profils des nouveaux arrivants et évalue la performance de chaque individu, s'assure de la qualité et de la diversité du vivier sélectionné et en fait rapport au conseil ;
- le Président-directeur général présente au comité de gouvernance et des rémunérations les différentes options internes pour répondre aux besoins à court et long termes, à la fois pour lui-même et pour le Directeur général délégué avec leurs avantages et inconvénients respectifs ; le sujet est ensuite discuté lors de la session exécutive suivante (tenue hors la présence des dirigeants mandataires sociaux). Si besoin, le plan peut faire l'objet d'une revue en cours d'année lors d'une autre session exécutive. »

5. Diversité

La proportion de femmes au sein du Conseil ne cesse de progresser. Néanmoins, une attention particulière doit être portée sur le nombre de femmes au sein des instances dirigeantes.

5.1. Proportion de femmes au sein des conseils

Pour mémoire, en avance sur la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Copé-Zimmermann, le code Afep-Medef recommandait jusqu'à sa révision de novembre 2016, qu'à l'issue de la saison des assemblées générales 2016, le conseil d'administration soit composé d'au moins 40% de femmes. Cette recommandation a été supprimée lors de la révision de novembre 2016, puisque la loi précitée a pris le relais. En effet, elle a fixé à 2017 l'échéance pour que les sociétés se conforment à l'obligation de respecter la proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe qui ne peut être inférieure à 40 %¹⁰.

Pour autant, le Haut Comité porte une attention particulière au sujet et a souhaité continuer de relever les données statistiques, au regard de l'importance des thématiques de diversité dans la composition du Conseil et des progrès constatés depuis quelques années.

Sociétés respectant le plancher de 40 %¹¹ de femmes préconisé pour la composition des conseils d'administration ou de surveillance

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2019
98 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

¹⁰ À l'exception des conseils composés au plus de huit membres, pour lesquels l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

¹¹ V. note 10

**Proportion de femmes au sein des conseils après les assemblées
(hors administrateurs élus par les salariés)**

SBF 120			CAC 40		
Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2019	Assemblée 2017	Assemblée 2018	Assemblée 2019
43,6 %	44,9 %	45,9 %	44,1 %	46 %	46,7 %

Le respect du plancher de 40% n'est plus une problématique, puisque toutes les sociétés respectent l'obligation légale. L'attention est dorénavant focalisée sur la proportion de femmes administrateurs au sein des conseils. Sur ce point, on a constaté une progression notable entre la mise en place de la recommandation et le dernier exercice. Ainsi, en 2012, la proportion de femmes administrateurs dans les conseils du SBF 120 était de 21,9 % et de 25,2 % pour le CAC 40, désormais ces pourcentages ont été multipliés par 2,1 pour les sociétés du SBF 120 et 1.8 pour les sociétés du CAC 40. On note d'ailleurs que pour l'exercice 2018, 35 sociétés du SBF 120 dont 14 du CAC 40 ont atteint ou dépassent les 50 % de femmes administrateurs.

5.2. Les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités

Le Code recommande à chaque conseil de s'interroger « sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...). Il rend publiques dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. » (§6.2)

Sociétés mentionnant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés mentionnant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et de ses comités	72,1 %	94,3 %	79,4 %	97,2 %

La mise en œuvre de cette recommandation avait été évaluée pour la première fois l'an dernier. On constate qu'entre l'exercice 2017 et 2018, il y a une évolution positive, ainsi 99 sociétés du SBF 120 (contre 75 en 2017) appliquent cette recommandation dont 35 sociétés du CAC 40 (contre 27 en 2017). Cette nette progression démontre que les messages du Haut Comité sur le sujet lors du dernier rapport ont été entendus.

L'extrait ci-dessous reprend les explications données par une société concernant les objectifs liés à la diversité au sein du Conseil et des comités.

ORPEA

« (...) le présent paragraphe décrit la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration (au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle), ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Le Conseil d'Administration d'ORPEA ambitionne que sa composition reflète le profil du Groupe, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance, réalisant environ la moitié de son chiffre d'affaires à l'international grâce à une dynamique de croissance soutenue, disposant d'un patrimoine immobilier de plus de 5 Mds€ et accordant une attention particulière à la qualité de ses prestations (tant dans le domaine de la santé que s'agissant des prestations hôtelières) et aux conditions de travail de ses collaborateurs. Ainsi, outre l'internationalité, le Conseil d'Administration veille dans sa composition à disposer de profils ayant une expérience :

- fonctionnelle dans la finance, le développement et/ou le management/les ressources humaines, le médical ;
- sectorielle dans l'hôtellerie, l'immobilier et la santé.

Par ailleurs, afin de mieux appréhender les enjeux liés à la gouvernance, à la RSE et à la Digitalisation/Marketing/Communication, des profils ayant une expérience dans ces domaines sont également recherchés.

Enfin, le Conseil d'Administration souhaite qu'au moins un administrateur exerce ou ait exercé des fonctions de direction générale, afin d'interagir en sparring partner avec le Directeur Général.

À la date du présent rapport, (...), l'ensemble de ces compétences sont reflétées au sein du Conseil d'Administration puisque (l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans les calculs ci-dessous) :

- 30 % des membres du Conseil d'Administration sont de nationalité étrangère et 70 % ont une ou plusieurs expériences professionnelles à l'international ;
- 60 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans la Finance, 40 % dans le Développement, 20 % (30 % au 31 décembre 2018) dans le Management et 20 % dans le Médical ;
- 30 % (20 % au 31 décembre 2018) des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans l'Hôtellerie, 20 % dans l'Immobilier et 60 % dans la Santé ;
- 20 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience significative en matière de Gouvernance, 20 % en matière de RSE et 30 % (20 % au 31 décembre 2018) en matière de Digitalisation/Marketing/Communication ;
- le Président du Conseil d'Administration exerce depuis plusieurs années des fonctions de direction générale.

Outre le bénéfice d'expériences diverses et complémentaires, le Conseil d'Administration veille à la diversité de sa composition tant en termes d'âge que de sexe. Ainsi, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans et aucun administrateur n'est âgé de plus de 70 ans.

Par ailleurs, 40 % des membres du Conseil d'Administration sont des femmes (45,45 % en prenant en considération l'administrateur représentant les salariés).

En termes d'objectifs, il serait souhaitable, à l'occasion de futurs remplacements ou renouvellements, de maintenir les compétences énoncées ci-dessus et considérées comme essentielles à ce stade de développement du Groupe, tout en accroissant davantage l'internationalité du Conseil.

Il est important de souligner que le Conseil d'Administration s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs améliorent en permanence la politique de non-discrimination et de diversité que ce soit de manière générale ou dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Cette représentation équilibrée est valable dans l'ensemble des instances dirigeantes avec 29 % de femmes au sein du Comité de Direction et plus de 40 % dans le top 100 du management. »

5.3. La proportion de femmes au sein des comités exécutifs

Depuis la révision du Code en juin 2018, il est recommandé que le conseil s'assure « *que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.* » (§1.7)

Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante N-1 de la direction générale

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Proportion de femmes au sein de l'instance dirigeante N-1 de la direction générale	16 %	19 %	20 %	20 %

Cette nouvelle recommandation avait été évaluée pour la première fois l'an dernier, par le prisme de la féminisation de l'instance dirigeante se situant au niveau « N-1 » par rapport à la direction générale. Force est de constater que le taux de féminisation reste très faible, puisque pour un nombre moyen de 10,80 personnes (contre 9,30 en 2017) au sein du Comex/Codir des sociétés du SBF 120, on compte 2,14 femmes (contre 1,63 en 2017). Concernant le CAC 40, on compte 11,25 personnes (contre 10,65 en 2017) et 2,28 femmes (contre 2,06 en 2017). Parmi les sociétés étudiées, 17 n'ont pas nommé de femme au sein de l'instance concernée (contre 23 en 2017).

6. Nombre de mandats

Désormais toutes les sociétés respectent la recommandation limitant à deux les mandats du dirigeant mandataire social exécutif exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe.

Le code Afep-Medef précise qu'un « *dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe, y compris étrangères*¹². » (§ 18.2).

¹² La limite ci-dessus n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations.

**Informations sur le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe
par le DG / PDG / président du directoire / gérant**

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés respectant la recommandation limitant à deux les mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe	99 %	100 %	97,1 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 indiquent dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise le nombre de mandats extérieurs au groupe du directeur général / président-directeur général / président du directoire dans des sociétés cotées. Ainsi, le nombre moyen de mandats extérieurs au groupe est de 0,63 mandat pour les sociétés du SBF 120 et de 0,72 mandat pour les sociétés du CAC 40. Ces chiffres étaient respectivement de 0,60 et de 0,74 mandat en 2017.

À noter, la différence d'assiette entre le Code qui prend en compte les sociétés cotées françaises ou étrangères et la loi du 6 août 2015 (dite « loi Macron ») qui ne fait référence qu'aux sociétés anonymes de droit français.

**Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe
par le DG / PDG / président du directoire / gérant des sociétés du SBF 120**

Exercice 2018					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	47,2 %	33,3 %	19,4 %	0 %	0 %

Exercice 2017					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du SBF 120	56,7 %	28,8 %	12,5 %	1,9 %	0 %

**Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées extérieures au groupe
par le DG / PDG / président du directoire / gérant des sociétés du CAC 40**

Exercice 2018					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	51,4 %	35,2 %	12,4 %	1 %	0 %

Exercice 2017					
Nombre de mandats extérieurs	0	1	2	3	4
En % du CAC 40	50 %	29,4 %	17,6 %	2,9 %	0 %

Dans 54 des sociétés du SBF 120, le directeur général / président-directeur général / président du directoire n'exerce pas de mandat à l'extérieur du groupe dans des sociétés cotées, ces chiffres sont

stables par rapport à l'exercice précédent, puisque cela concernait 59 sociétés. S'agissant du CAC 40, comme pour 2017, pour 17 des sociétés du CAC 40, le dirigeant mandataire social n'exerçait pas de mandat.

On note, que pour l'exercice 2018, un dirigeant mandataire social dispose de 3 mandats. Néanmoins, cette société bénéficie de la dérogation prévue par le Code qui précise que la limite de 2 mandats « n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations ».

7. Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » par les sociétés

La règle « appliquer ou expliquer » est quasiment totalement adoptée, mais certaines sociétés omettent encore d'indiquer certaines des recommandations auxquelles elles ont décidé de déroger.

Le code Afep-Medef précise que « les sociétés cotées qui se réfèrent au présent code de gouvernement d'entreprise font état de manière précise, dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, de l'application des présentes recommandations et fournissent une explication lorsqu'elles écartent, le cas échéant, l'une d'entre elles » (§ 27.1).

Informations sur le nombre de sociétés indiquant, à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique, les recommandations du code Afep-Medef écartées

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sociétés indiquant à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef écartées	98,1 %	99 %	97,1 %	97,2 %

Au cours de l'exercice 2018, 104 des sociétés du SBF 120 (contre 102 sociétés en 2017) indiquent à l'aide d'une rubrique ou d'un tableau spécifique les recommandations du code Afep-Medef qu'elles écartent. Parmi les 104 sociétés du SBF 120, 93 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations. Au sein du CAC 40, 35 des sociétés (contre 33 sociétés en 2017) ont mis en place une rubrique ou un tableau spécifique. Parmi ces 35 sociétés, 27 apportent une explication lorsqu'elles écartent une ou plusieurs recommandations.

On note néanmoins que 6 sociétés ont déclaré se conformer en intégralité aux recommandations du Code, alors qu'en réalité elles ont omis certaines déviations. En outre, d'autres sociétés qui ont publié un tableau ou une rubrique spécifique, ont omis d'indiquer certaines déviations au Code, fournissant ainsi une liste non exhaustive des recommandations écartées.

8. Contrat de travail et mandat social

Bien que le nombre de dirigeants mandataires sociaux ayant renoncé à leur contrat de travail ait crû sensiblement, le Haut Comité restera vigilant sur le respect de cette recommandation ; les explications apportées en cas de non-respect de cette recommandation sont plus circonstanciées.

Le code Afep-Medef indique qu'«il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général dans les sociétés à conseil d'administration, au président du directoire, au directeur général unique dans les sociétés à directoire et conseil de surveillance, aux gérants dans les sociétés en commandite par actions. Elle ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe, qu'elle soit cotée ou non cotée » (§ 21).

Par ailleurs, l'AMF considère que « l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant. Cependant l'AMF considère que la simple mention générale de l'ancienneté et de la situation personnelle n'est pas une explication suffisante au regard du principe appliquer ou expliquer. Il est recommandé que la société apporte des explications circonstanciées relatives à la situation personnelle du dirigeant concerné. Dans ce cas l'AMF recommande que la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté, description des avantages attachés au contrat de travail) »¹³.

Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux¹⁴ du SBF 120

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	47	41	13	4	105
Absence de contrat de travail	42	31	11	4	88
Existence d'un contrat de travail	5	10	2	0	17
dont expliqués	5	9	2	0	16

Au cours de l'exercice 2018, 83,8 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 82,7 % en 2017 et 80,6 % en 2016. Par

¹³ Recommandation n°2012-02 « Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF, Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF. », 2.1.4 p.10.

¹⁴ La notion de « principaux dirigeants mandataires sociaux » utilisée dans le présent rapport recouvre les fonctions de président-directeur général, de directeur général d'une société anonyme à conseil d'administration, de président du directoire, de directeur général unique d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance ou de gérant d'une société en commandite par actions.

conséquent, 16,2 % des dirigeants mandataires sociaux du SBF 120 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont fournies dans 94,12 % de ces situations.

Les extraits ci-dessous reprennent les explications de sociétés pour lesquelles les dirigeants mandataires sociaux n'ont pas prévu de mettre fin à leur contrat de travail

ESSILORLUXOTTICA

« Le Conseil du [...] 2008, sur proposition du Comité des mandataires, avait exprimé une réserve sur « l'obligation » qui serait faite à un mandataire social de mettre fin à son contrat de travail dès lors qu'il serait nommé Président-Directeur Général ou Directeur Général. Autant cette disposition peut se comprendre pour un dirigeant recruté à l'extérieur ou nouvellement arrivé au sein du Groupe, autant elle est difficilement justifiable pour un cadre ayant fait un long parcours réussi au sein de la Société et appelé aux plus hautes responsabilités. En effet, au plan individuel cette mesure fragiliserait la position des intéressés au regard des risques encourus dans leur nouvelle charge, pourrait amener des candidats internes à refuser le poste ou conduirait à revoir à la hausse les rémunérations, ce qui n'est certes pas l'objectif recherché par les recommandations de l'AFEP et du MEDEF.

Cette mesure détacherait les mandataires du corps social, n'irait pas dans le sens de la promotion interne et du « management durable » qui sont pourtant, pour la société Y, les clefs de la construction de groupes puissants et stables. En conséquence, le Conseil d'administration de la société Y a décidé de continuer de « suspendre » le contrat de travail des cadres supérieurs à l'occasion de leur nomination comme Président-Directeur Général ou Directeur Général mandataire social lorsque leur ancienneté dans la Société est d'au moins dix ans. »

SOPRA STERIA

« Il est rappelé que M. X a été nommé Directeur général le [...] 2015 et qu'il n'exerce aucun mandat social en dehors du Groupe. Par exception à la recommandation du Code Afep-Medef, il n'a pas été mis fin à son contrat de travail qui demeure suspendu. Cette recommandation s'applique au Président et au Directeur général mais pas aux Directeurs généraux délégués. Recruté le [...] 1987 à sa sortie de l'École polytechnique, M. X a effectué toute sa carrière au sein de la société Y ou de sociétés fusionnées depuis avec la société Y. Il a d'abord été salarié pendant plus de 26 ans. Puis, dans le contexte du rapprochement avec le groupe Z et par la suite de son intégration, il a été successivement nommé Directeur général délégué en janvier 2014, Directeur général en avril 2014, de nouveau Directeur général délégué en septembre 2014 et enfin Directeur général en mars 2015. Si les critères de détermination et de répartition de sa rémunération variable longtemps strictement alignés sur ceux retenus pour les cadres dirigeants de l'entreprise ont évolué en 2017, ils en restent très proches. M. X ne bénéficie d'aucun engagement de la part de la Société en matière d'indemnités de départ, d'aucune indemnité à raison d'une clause de non-concurrence, d'aucun régime de retraite supplémentaire. M. X n'est pas membre du Conseil d'administration. Son contrat de travail est resté suspendu depuis sa première nomination en tant que Directeur général délégué. Il paraît cohérent avec son parcours, son ancienneté, sa situation, sa contribution importante à l'entreprise et les composantes de sa rémunération de ne pas mettre fin à son contrat de travail. Une telle décision serait symboliquement forte et, de plus, difficilement envisageable sans contrepartie. Au contraire, les éventuels inconvénients d'un maintien du contrat de travail suspendu n'ont pas été

identifiés. Il est précisé à toutes fins utiles que dans l'hypothèse où le mandat social de M. X prendrait fin, son contrat de travail reprendrait ses effets et serait susceptible d'ouvrir droit, le cas échéant, à des indemnités de départ en retraite ou des indemnités conventionnelles de licenciement. Le contrat de travail suspendu est un contrat de travail [...] standard régi par la convention collective Syntec sans aucune clause spécifique, notamment en cas de rupture, par rapport aux contrats de travail signés avec les collaborateurs du Groupe. En l'état actuel, c'est le seul droit commun qui s'appliquerait lors de la cessation de ce contrat de travail. »

Informations sur le sort des contrats de travail des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40

	PDG	DG	Pt du directoire	Gérants	TOTAL
Nombre total de dirigeants	20	11	4	2	37
Absence de contrat de travail	18	8	4	2	32
Existence d'un contrat de travail	2	3	0	0	5
dont expliqués	2	3	0	0	5

Lors de l'exercice 2018, 86,5 % des principaux dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 ont renoncé à leur contrat de travail ou n'en avaient pas, contre 82,4 % en 2017 et 82,3 % en 2016. Par conséquent, 13,5 % des dirigeants mandataires sociaux du CAC 40 sont liés à leur société par un contrat de travail ; des explications sont fournies dans toutes ces situations.

9. La rémunération des principaux dirigeants mandataires sociaux

Le code Afep-Medef précise que :

« Dans la détermination des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les conseils et comités prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes suivants :

– *exhaustivité* : la détermination d'une rémunération doit être exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération doit être retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;

– *équilibre* entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise ;

– *comparabilité* : cette rémunération doit être appréciée dans le contexte d'un métier et du marché de référence. Si le marché est une référence, il ne peut être la seule car la rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué. Elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières (par exemple redressement d'une entreprise en difficulté) ;

– *cohérence* : la rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;

– intelligibilité des règles : les règles doivent être simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;

– mesure : la détermination des éléments de la rémunération doit réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants, et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme et exceptionnelles. » (§ 24.1.2).

9.1. Obligation de conservation d'actions

Au sein du SBF 120, le respect de la recommandation relative à l'obligation de conservation d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutive progresse et rejoint celui du CAC 40

Le Code de commerce prévoit, en ce qui concerne les attributions d'options d'actions aux dirigeants mandataires sociaux, que les conseils doivent soit décider que les options ne peuvent être levées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qui doivent être conservées jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-185 al.4). De la même manière, en cas d'attribution gratuite d'actions, les conseils doivent soit décider que les actions gratuites ne peuvent être cédées avant la cessation des fonctions, soit fixer la quantité de ces actions qui doivent être conservées au nominatif jusqu'à la cessation des fonctions (art. L. 225-197-1 II al.4).

Par ailleurs, le code Afep-Medef formule la recommandation suivante qui s'ajoute à l'obligation légale : « Le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat. Le conseil peut retenir différentes références, par exemple :

– la rémunération annuelle ;

– un nombre d'actions déterminé ;

– un pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction, s'il s'agit d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance ;

– une combinaison de ces références.

Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux consacrent à cette fin une part des levées d'options ou des attributions d'actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport annuel de la société » (§ 22).

L'obligation de conservation doit donc être mise en œuvre indépendamment de l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ce qui a été strictement apprécié lors de la revue de l'exercice 2018. Toutes les sociétés du panel ont donc été prises en compte (y compris celles n'ayant procédé à aucune attribution).

Obligation de conservation des actions au nominatif			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
90 %	93 %	94,1 %	94,4 %

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés qui appliquent la recommandation sur l'engagement de conservation des actions en la rattachant à l'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance

ACCOR

« Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :

- À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe.

Pour les besoins du paragraphe précédent :

- la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ;
- la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité : (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquiescer, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises. »

SOCIETE GENERALE

« En outre, conformément à la loi, les Dirigeants mandataires sociaux exécutifs doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions une proportion des actions acquises dans le cadre des plans d'attribution d'actions ou issues des levées d'options attribuées dans le cadre des plans d'options. Pour les actions, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 a fixé cette proportion à 5% des acquisitions d'actions à compter de l'attribution au titre de 2017, compte tenu de la forte composante réglementaire en titres de la rémunération variable et de l'atteinte des niveaux de détention. Pour les options, cette proportion est fixée à 40% des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée des options, nettes des impôts et contributions obligatoires correspondantes et du montant de plus-values nécessaires au financement de l'acquisition de ces actions. »

L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société n'appliquant pas la recommandation relative à l'engagement de conservation des actions en raison de la participation du dirigeant au capital de la société

NEXITY

« Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation de détenir au nominatif l'intégralité des actions qu'ils possèdent. Pour Monsieur X, le nombre de titres détenus représentant plusieurs années de sa rémunération, il n'a pas semblé nécessaire au Conseil d'administration de fixer un seuil minimum de détention. »

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés n'appliquant pas la recommandation relative à l'engagement de conservation des actions en raison de l'absence de plan d'options d'actions et/ou d'actions de performance

AMUNDI

« Le conseil d'administration dans sa séance du [...] 2014 a décidé de ne fixer aucun seuil de conservation d'actions dans la mesure où :

- les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option d'action ou action de performance ;
- le Président-directeur général a renoncé à ses jetons de présence de la Société Y et de ses sociétés ;
- la rémunération est encadrée par le décret n°2012-915 du 16 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

L'engagement des dirigeants mandataires sociaux n'est pas lié aux intérêts qu'ils peuvent détenir dans l'entreprise. Ils agissent dans l'intérêt social, quel que soit le nombre d'actions détenues à titre personnel. »

CREDIT AGRICOLE

« Les statuts de la Société fixent à une action la détention minimale d'actions de la Société Y par un administrateur et aucune disposition en la matière n'est prévue pour les dirigeants mandataires sociaux.

Tout changement supposerait leur approbation en Assemblée générale extraordinaire appelée à modifier les statuts ce qu'aucun administrateur ou actionnaire n'a, à ce jour, demandé.

Le nombre d'actions détenues par chaque administrateur est publié dans le présent rapport à la section "mandats et fonctions exercées par les administrateurs et mandataires sociaux". Il en ressort une détention moyenne de l'ordre de 2 202 actions, soit pour un cours moyen annuel de 11 euros, une valeur proche du montant net versé pour 11 séances annuelles de Conseil.

S'agissant plus particulièrement des dirigeants mandataires sociaux, il convient de rappeler que :

- contrairement à ce que l'on observe dans la plupart des grandes sociétés du CAC 40, les mandataires sociaux de la Société Y. ne bénéficient pas de stocks options ou d'actions de performance ;
- conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, une partie significative de leur rémunération variable est différée dans le temps et versée sous forme d'instrument indexé à l'action de la Société Y. »

9.2. Information sur la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe

Hormis quelques exceptions, les règles d'évolution de la rémunération fixe sont explicitées.

Le Code Afep-Medef rappelle que la rémunération fixe « ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long. Si toutefois l'entreprise fait le choix d'une évolution annuelle de la

rémunération fixe, cette évolution doit être modérée et respecter le principe de cohérence mentionné au § 24.1.2. En cas d'augmentation significative de la rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées. » (§ 24.3.1).

Rémunération fixe			
Indication de la règle d'évolution (ou, à défaut, indication de la date de la dernière révision)			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
100 %	97,1 %	100 %	94,6 %

Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué une règle d'évolution de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux

AMUNDI

« La rémunération fixe de Monsieur X a été portée de 860 000 € à 1 000 000 € en 2018. Cette augmentation a été accordée à Monsieur X considérant le décalage significatif par rapport au niveau de rémunération des dirigeants d'autres sociétés de gestion d'actifs en Europe et la structure de rémunération spécifique au regard de la Réglementation CRD IV, limitant le poids de la rémunération variable et ne permettant donc pas au Directeur Général de bénéficier du plan d'attribution d'actions de performance (LTI) prévu pour les cadres dirigeants. »

COVIVIO

« Le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Conseil s'assurent régulièrement, au moyen de benchmarks réalisés sur les dirigeants des entreprises du SBF80 et ceux des entreprises d'une capitalisation boursière équivalente à celle de la Société Y, complétés par des études sectorielles françaises et européennes, que le montant de la rémunération fixe des mandataires sociaux se situe correctement dans le marché. Par principe, le Conseil s'attache à ne revoir cette rémunération qu'à échéances régulières et espacées, en lien avec des évolutions éventuelles des responsabilités ou des événements affectant l'entreprise. En 2014, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'Administration avait décidé de renouveler le mandat de Monsieur X pour 4 ans, et de porter sa rémunération fixe à 600 K€ pour la durée du mandat. Cette rémunération est donc restée inchangée jusqu'en 2018 »

Partie variable annuelle de la rémunération

Pour l'exercice 2018, 95,2 % des sociétés du SBF 120, dont 100 % des sociétés du CAC 40, prévoyaient le versement d'une partie variable à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux. Lors de l'exercice précédent, cette proportion était de 92,3 % pour les sociétés du SBF 120 et de 97,1 % pour le CAC 40.

L'introduction des critères de performance RSE dans la révision du Code de 2018 fausse la comparaison par rapport à l'exercice précédent. L'évaluation « ex-post » de l'application des critères de performance est bien suivie, malgré quelques exceptions.

Le Code précise « Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise.

Les modalités de la rémunération variable annuelle doivent être intelligibles pour l'actionnaire et donner lieu chaque année à une information claire et exhaustive dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis.

Il doit être procédé à un réexamen régulier de ces critères dont il faut éviter les révisions trop fréquentes.

Les critères **quantifiables**, qui ne sont pas nécessairement financiers, doivent être simples, pertinents et adaptés à la stratégie de l'entreprise. Ils doivent être prépondérants. S'il est retenu, le cours de bourse ne doit pas constituer le seul critère quantifiable et peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices).

Les critères **qualitatifs** doivent être définis de manière précise. Au sein de la rémunération variable annuelle, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative. » (§ 24.3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Indication des critères de détermination de la partie variable (quantifiables et/ou qualitatifs), dont RSE	93,8 %	79,8 %	97 %	86,5 %
Information sur l'application des critères	95,8 %	90,5 %	97 %	97,3 %

79 % des sociétés du SBF 120 et 86,5 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une partie variable ont fait mention de critères de détermination qui respectent les recommandations du code, notamment l'existence d'un ou plusieurs critères RSE. Au sein du CAC 40, quatre sociétés n'ont pas renseigné de critère RSE, et une société n'a pas mentionné le détail des critères qualitatifs pour des raisons de confidentialité.

Les écarts constatés avec l'exercice précédent peuvent notamment être expliqués par l'ajout en 2018 d'une nouvelle recommandation au code Afep-Medef, qui préconise que la rémunération du dirigeant mandataire social soit déterminée sur la base d'un ou plusieurs critère(s) RSE.

« La rémunération de ces dirigeants doit être compétitive, adaptée à la stratégie et au contexte de l'entreprise, et doit avoir notamment pour objectif de promouvoir la performance et la compétitivité de celle-ci sur le moyen et long terme en intégrant un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale. » (§ 24.1.1).

En ce qui concerne l'information sur l'application des critères, c'est-à-dire le compte rendu de l'examen fait par le conseil des résultats effectifs au regard des critères de performance préétablis :

- Parmi les 37 sociétés du CAC 40 ayant attribué une rémunération variable annuelle :
 - 33 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères quantifiables et le niveau d'atteinte global ou ventilé des critères qualitatifs ;
 - 2 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantifiables et critères qualitatifs ;
 - 1 société fournit une information incomplète sur l'examen des critères ;
 - 1 SCA a déterminé cette rémunération en accord avec ses statuts.
- Parmi les 63 sociétés du NEXT 80 ayant attribué une rémunération variable annuelle :
 - 50 sociétés donnent le niveau d'atteinte de chacun des critères quantifiables et le niveau d'atteinte global ou ventilé des critères qualitatifs ;
 - 6 sociétés indiquent le niveau d'atteinte global, en distinguant le cas échéant entre critères quantifiables et critères qualitatifs ;
 - 2 sociétés invoquent la confidentialité ;
 - 5 sociétés fournissent une information incomplète sur l'examen des critères.

Exemples empruntés à des sociétés ayant donné des informations incomplètes sur l'application des critères de performance

LVMH

« La rémunération versée au Président-directeur général comprend une partie variable annuelle qui repose à parts égales sur l'atteinte d'objectifs quantifiables d'une part, qualitatifs d'autre part. Les critères quantifiables sont de nature financière et portent sur l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe, de son résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash-flow) par rapport au budget, chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. Les critères qualitatifs relevant en particulier de la responsabilité sociétale et du développement durable, ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. L'appréciation de la performance a fait l'objet d'une évaluation du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations. »

SEB

« Le Conseil d'administration dans sa séance du [...] 2019, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a évalué l'atteinte globale de la performance à 90% de la performance cible avec une part quantitative atteinte en moyenne pondérée à 97% de la cible et une part qualitative atteinte en moyenne pondérée à 73% de la cible. Le montant de la part variable pour la période s'établit à un montant arrondi de 110 000 euros, soit 55% du salaire de base de la période. »

Exemples empruntés à des sociétés ayant donné des informations incomplètes sur l'application des critères de performance pour des raisons de confidentialité

ERAMET

« Au cours de la réunion du 20 février 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et après validation par le Comité d'Audit des éléments financiers, a arrêté

le montant de la rémunération variable de Mme X au titre de l'exercice 2018 à 566 160 euros (soit 70,77 % de sa rémunération variable cible).

La part variable est fondée sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs, dont le choix et la pondération sont proposés par le comité des rémunérations et approuvés par le conseil d'administration. Ces objectifs sont fondés pour 60 % sur la sécurité et les conditions de travail et sur des objectifs quantitatifs de performance économique et pour 40 % sur des objectifs qualitatifs :

Objectifs quantitatifs (60 %) :

10 % sur la sécurité (taux de fréquence des accidents) ;

25 % sur le résultat opérationnel courant (ROC) ;

25 % sur le cash flow opérationnel.

Les objectifs atteints (100 %) correspondent aux chiffres du budget.

Objectifs qualitatifs (40 %) :

proposition au conseil d'options stratégiques ;

poursuite de la transformation managériale de la Société.

Le niveau de réalisation requis pour chacun de ces critères est établi de manière précise en début d'exercice, mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires. La part variable annuelle sur objectifs est définie à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle en fonction du taux de réalisation des différents objectifs. Cette rémunération peut varier de 0 à 150 % de la rémunération fixe brute annuelle, 100 % du fixe correspondant à 100 % des objectifs atteints. Elle ne peut dépasser 150 % de la rémunération fixe brute annuelle. La part variable à objectifs atteints et la part variable maximale sont analysées chaque année par le comité des rémunérations au regard des pratiques du marché, dans le cadre des enquêtes de rémunération réalisées annuellement. »

Exemples empruntés à des sociétés ayant indiqué le détail des critères et le niveau de réalisation requis

ACCOR

« Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 20 février 2019, la rémunération variable [du Président-directeur général] au titre de l'exercice 2018 à 1 405 549 euros, dont :

1 105 549 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor versus celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et Free Cash Flow, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) :

l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint ;

les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ;

300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 120 % au titre de la bonne mise en place de la nouvelle organisation post-Booster et de la bonne évolution des métiers du Groupe. Dans son appréciation, le Conseil a retenu la qualité de la vision stratégique

présentée par [le Président-directeur général], tout particulièrement concernant l'orientation stratégique et opérationnelle qu'il a proposée et mise en œuvre afin d'adapter le Groupe aux nouveaux enjeux de l'hospitalité et au modèle asset-light. Le Conseil a également souligné la qualité de l'équipe dirigeante mise en place.

Cette rémunération variable représente au total 112,4 % du montant de référence et 148 % de la rémunération fixe [du Président-directeur général]. »

LEGRAND

				Min	Cible	Max	Réel	
Quantifiable : 3/4 du variable annuel Soit 75 % de la rémunération fixe en cible	Marge opérationnelle	Marge opérationnelle ajustée 2018 (à périmètre 2017)	En % de la rémunération fixe	0 %	40 %	60 %	32,0 %	
			Valeur de l'indicateur	20 %	20,25 %	20,5 %	20,2 %	
	Croissance organique du chiffre d'affaires	Croissance organique chiffre d'affaires 2018	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	
			Valeur de l'indicateur	1 %	2,5 %	4 %	4,9 %	
	Croissance externe	Croissance du chiffre d'affaires 2018 par effet de périmètre	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	12,8 %	
			Valeur de l'indicateur	0 %	5 %	10 %	7,8 %	
	Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Présence de Legrand dans des indices de référence RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	4,0 %	
			Valeur de l'indicateur	7	12	14	9	
	TOTAL QUANTIFIABLE				0 %	75 %	112,5 %	71,3 %
	Qualitatif : 1/4 du variable annuel Soit 25 % de la rémunération fixe en cible	Évolution positive du chiffre d'affaires	Évolution des parts de marché, nouveaux produits, politiques de vente, accès à de nouveaux marchés, alliances (y compris hors de France), développement dans les nouvelles économies		0 %	10 %	15 %	12 %
Politique de croissance externe		Respect des priorités fixées, attention portée aux multiples payés, attention portée aux éventuels effets dilutifs des acquisitions sur la performance du Groupe, qualité de l'arrimage des acquisitions déjà réalisées		0 %	10 %	15 %	15 %	
Critères généraux		Gestion des risques, initiatives et dialogues sociaux, diversité et égalité professionnelle, plans de succession		0 %	5 %	7,5 %	6 %	
TOTAL QUALITATIF				0 %	25 %	37,5 %	33 %	
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE				0 %	100 %	150 %	104,3 %	

La mention du plafond de la part variable relativement à la part fixe a progressé ; les critères quantifiables sont largement prépondérants.

Le code Afep-Medef préconise que « le maximum de la rémunération variable annuelle doit être déterminé sous forme d'un pourcentage de la rémunération fixe et être d'un ordre de grandeur proportionné à cette partie fixe » (§ 24.3.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Indication du pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable	92,6 %	96 %	93,9 %	97,3 %
Prépondérance des critères quantifiables	97 %	97 %	96,8 %	97,3 %

36 sociétés du CAC 40 ont indiqué le pourcentage maximum de la partie fixe que peut représenter la partie variable. Les critères quantifiables sont prépondérants dans toutes les sociétés du CAC 40, à l'exception d'une société dont la rémunération du principal dirigeant mandataire social repose à parts égales sur des critères quantifiables et qualitatifs.

Quelques émetteurs ont abandonné la pratique de rémunérations variables pluriannuelles ou différées.

Il convient de distinguer les rémunérations variables pluriannuelles des rémunérations variables annuelles différées, à l'instar du guide d'application du Code Afep-Medef (les sociétés pouvant mettre en œuvre cumulativement chacun des deux mécanismes).

Alors que l'on constatait au fil des ans une augmentation du nombre de sociétés attribuant ce type de rémunération (25 en 2014 et 26 en 2015), depuis l'exercice 2016 cette forme de rémunération a diminué, avec seulement 21 sociétés ayant attribué une rémunération variable pluriannuelle et / ou différée en 2016, 22 en 2017, et 21 en 2018 :

- 8 sociétés du SBF 120 (dont 4 du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable différée. Elles relèvent toutes du secteur bancaire ou financier ;
- 14 sociétés du SBF 120 (dont 7 sociétés du CAC 40) ont prévu le versement d'une rémunération variable pluriannuelle ;
- 1 société du CAC 40 relevant du secteur bancaire et financier prévoit à la fois une rémunération variable différée et une rémunération variable pluriannuelle.

Il est à noter que parmi les sociétés du SBF 120 attribuant une rémunération variable pluriannuelle ou différée, 94,7 % indiquent les critères quantifiables et/ou qualitatifs permettant de déterminer ces rémunérations (sous réserve des impératifs de confidentialité pour les critères qualitatifs). Parmi les sociétés ayant indiqué les critères permettant de déterminer ces rémunérations, 55,6 % ont inclus un ou plusieurs critère(s) RSE.

Par ailleurs, 43 % des sociétés du SBF 120, attribuant des rémunérations variables pluriannuelles précisent que la catégorie de bénéficiaires est plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux. Cette proportion s'élève à 42,9 % pour les sociétés du CAC 40.

Enfin, toutes les sociétés attribuant des rémunérations variables différées indiquent que le conseil examine les critères lors du versement.

Le recours à des conventions de prestations de service est marginal, mais leur contenu demeure un sujet d'observation du Haut Comité.

Le Code Afep-Medef dispose qu'une : « une information très complète est donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire, non seulement de la rémunération individuelle versée aux dirigeants mandataires sociaux, mais aussi de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée » (§ 25).

Dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise de 2013 l'AMF mentionne « Outre les recommandations déjà émises dans le cadre du rapport du groupe de travail sur les assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées et publiées dans la recommandation AMF n° 2012-05, l'AMF recommande aux sociétés :

- lorsqu'il existe une convention de prestation de services conclue directement ou indirectement entre la société cotée et un dirigeant, d'indiquer très clairement si cette convention prévoit des

prestations de services liées aux fonctions du dirigeant et de mentionner les sommes facturées à ce titre ;

- d'insérer dans la partie relative aux rémunérations du document de référence un renvoi au rapport des commissaires aux comptes qui décrit ces conventions ;
- de décrire chaque année dans leur document de référence les prestations effectivement réalisées dans le cadre de cette convention de prestation de services en indiquant pour chacune de ces prestations le montant facturé à la société ».

En application de ces recommandations, 9 sociétés du SBF 120 (6 sociétés du NEXT 80 et 3 sociétés du CAC 40), ont indiqué que tout ou partie de la rémunération de leur dirigeant mandataire social provenait d'une autre société du groupe en application d'une convention de prestation de services.

9.3. Options de souscription ou d'achat d'actions

La proportion de sociétés qui procèdent à des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions progresse légèrement, tout en restant modérée.

10,3 % des sociétés du NEXT 80 (soit 7 sociétés) et 18,9 % des sociétés du CAC 40 (soit 7 sociétés) ont attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, ce qui fait un total de 14 sociétés et une moyenne de 13,3 % pour le SBF 120. Le nombre de sociétés ayant attribué des options de souscription ou d'achat d'actions est en augmentation par rapport à l'exercice 2017 (11 sociétés).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Attribution d'options	10,6 %	13,3 %	17,6 %	18,9 %

Les politiques d'attribution sont amplement décrites.

Le Code Afep-Medef préconise que « L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache. » (§ 24.3.3).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2018	Exercice 2018
Politique d'attribution d'options	100 %	100 %

100 % des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précisent la politique d'attribution des options d'actions à leurs dirigeants.

La valorisation des options d'actions est devenue systématique.

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les options d'actions « selon la méthode retenue pour les comptes consolidés » (§24.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2017	Exercice 2017
Valorisation des options d'actions	92,9 %	100 %

Toutes les sociétés du CAC 40 valorisent les options d'actions attribuées à leurs dirigeants conformément aux recommandations du code. 92,9 % des sociétés du SBF 120 respectent cette préconisation.

Les attributions ont lieu aux mêmes périodes calendaires.

Le Code Afep-Medef préconise de « *procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année.* » (24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2017
Attributions d'options aux mêmes périodes calendaires	100 %	100 %	100 %	100 %

Pour l'exercice 2017, la totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 ayant attribué des options d'actions à leur principal dirigeant mandataire social ont procédé à des attributions aux mêmes périodes calendaires. Ont été prises en compte non seulement les sociétés ayant indiqué explicitement qu'elles appliquaient cette règle, mais aussi celles pour lesquelles la périodicité peut être constatée dans le tableau historique des attributions.

Le recul de l'indication explicite de la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social des actions sous-jacentes a donné lieu à des rappels du Haut Comité aux émetteurs concernés.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « *la part (rapportée au capital) attribuée à chacun* » des dirigeants mandataires sociaux (§ 25.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Indication de la part attribuée à chaque dirigeant mandataire social	90,9 %	78,6 %	100 %	85,7 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des options de souscription ou d'achat d'actions à leur principal dirigeant mandataire social, 78,6 % des sociétés du SBF 120 et 85,7 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social.

L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à la couverture des risques progresse dans le SBF 120, mais sa déclaration en baisse dans le CAC 40 appelle à une vigilance nouvelle.

Le code Afep-Medef révisé en juin 2018 indique que « *les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration* » (§ 24.3.3).

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
81,8 %	85,7 %	100 %	85,7 %

Cette recommandation introduite en 2013 (qui s'applique aussi aux actions de performance) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture. Il est à noter que 85,7 % des sociétés du SBF 120 indiquent que leurs dirigeants se sont conformés à cette recommandation.

Plus précisément :

- Parmi les 7 sociétés du NEXT 80 attribuant des options de souscription ou d'achat, 6 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options de souscription ou d'achat d'actions et 1 société indique que le dirigeant mandataire social ne recourt pas à des instruments de couverture de risque.
- Parmi les 7 sociétés du CAC 40 attribuant des options de souscription ou d'achat d'actions, 6 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs options. Une société indique que le dirigeant mandataire social a pris note de l'interdiction faite par la société de recourir à des opérations de couverture.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés appliquant la recommandation sur l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à des opérations de couverture

AXA

« Selon le Code de Déontologie Professionnelle du Groupe, les collaborateurs (en ce compris les dirigeants mandataires sociaux de la Société) ne peuvent effectuer des opérations pour couvrir la valeur des rémunérations attribuées sous forme de titres (stock-options et les actions de performance) dans le cadre de tout plan ou accord mis en place par la Société Y ou une de ses filiales. Cette interdiction est applicable à partir de la date d'attribution jusqu'au moment où le bénéficiaire reçoit les titres attachés à l'attribution, par exemple, au moment de l'exercice des stock-options, à l'issue de la période d'acquisition des actions de performance, ou événements similaires. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux de la Société prennent l'engagement formel de ne pas recourir à de telles opérations de couverture. »

SANOFI

« Conformément au code AFEP-MEDEF et au règlement intérieur de la Société, [le Directeur Général] a pris l'engagement de ne pas recourir à des opérations spéculatives ou de couverture du risque et, à la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place. »

Les conditions de performance pour l'exercice des options par les dirigeants mandataires sociaux sont unanimement définies, ainsi que les périodes d'interdiction d'exercice

Conditions de performance

Le code Afep-Medef préconise que les plans « *doivent prévoir des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Ces conditions peuvent être des conditions de performance internes à l'entreprise ou relatives, c'est-à-dire liées à la*

performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence... S'il est retenu, le cours de bourse peut être apprécié de manière relative (comparaison avec des pairs ou des indices). Lorsque cela est possible et pertinent, ces conditions de performance internes et relatives sont combinées. » (§ 24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

La totalité des sociétés qui ont attribué des options d'actions à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux précisent les conditions de performance auxquelles est subordonné l'exercice des options.

Périodes d'interdiction d'exercice

Le code Afep-Medef préconise de fixer des périodes précédant la publication des comptes pendant lesquelles les options ne peuvent être exercées : « Des périodes précédant la publication des comptes annuels et intermédiaires doivent être fixées, pendant lesquelles l'exercice des options d'actions n'est pas possible. Il appartient au conseil d'administration ou de surveillance de fixer ces périodes et, le cas échéant, de déterminer la procédure que doivent suivre les bénéficiaires avant d'exercer des options d'actions, pour s'assurer qu'ils ne disposent pas d'informations susceptibles d'empêcher cet exercice. » (§ 24.3.3)

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise a eu l'occasion de commenter cette règle en ces termes « Certaines sociétés ont argué que cette règle n'aurait pas véritablement de sens en ce qui concerne les levées d'options « simples », c'est-à-dire non suivies immédiatement de la vente des actions issues de cette levée. Le Haut Comité considère que cette position est acceptable, puisque c'est la plus-value de cession qui est le plus susceptible d'être affectée par des variations rapides du cours de l'action. Il rappelle cependant qu'il s'agit d'une disposition visant à protéger les sociétés et leurs dirigeants eux-mêmes contre les risques liés à la réglementation des manquements et délits d'initiés. C'est aux conseils qu'il revient d'apprécier le degré de rigueur qu'ils veulent appliquer à l'encadrement des opérations portant sur les options. En tout état de cause, ils doivent présenter clairement les règles retenues »¹⁵.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Périodes d'interdiction d'exercice des options	100 %	92,9 %	100 %	85,7 %

Parmi les 14 sociétés du SBF 120 attribuant des options à leur principal dirigeant mandataire social, une seule ne mentionne pas l'existence de périodes d'interdiction d'exercice des options.

Les sous-plafonds d'attribution d'options sont mentionnés plus régulièrement dans le SBF 120, et intégralement dans le CAC 40.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux. » (§24.3.3)

¹⁵ Rapport d'activité d'octobre 2014 p.28

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Sous-plafond d'attribution	81,8 %	93,3 %	83,3 %	100 %

Remarque :

13 sociétés sur les 14 ayant procédé à des attributions d'options au cours de l'exercice 2018 ont prévu un sous-plafond d'attribution d'options. Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les avis de convocation soit dans le document de référence.

9.4. Actions de performance

La pratique de l'attribution d'actions de performance n'est pas généralisée, mais elle progresse légèrement.

62,9 % des sociétés du SBF 120 et 75,7 % des sociétés du CAC 40 ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2018.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Attribution d'actions de performance	61,5 %	62,9 %	73,5 %	75,7 %

Les politiques d'attribution sont amplement décrites.

Le code Afep-Medef préconise que « L'attribution d'options ou d'actions de performance doit correspondre à une politique d'association au capital, c'est-à-dire d'alignement des intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires, avec la part d'aléa qui s'y attache. » (§ 24.3.3).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2018	Exercice 2018
Politique d'attribution	100 %	100 %

La totalité des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 précise la politique d'attribution des actions de performance à leurs dirigeants.

La valorisation des actions de performance est systématique.

Le code Afep-Medef préconise de valoriser les actions de performance « selon la méthode retenue pour les comptes consolidés » (§24.3.3)

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2018	Exercice 2018
Valorisation des actions de performance	100 %	100 %

Toutes les sociétés du SBF 120 donnent des informations sur la valorisation des actions de performance attribuées à leurs dirigeants.

L'indication explicite de la part rapportée au capital, attribuée à chaque dirigeant mandataire social d'actions de performance est stable dans le SBF 120, mais elle recule dans le CAC 40, nécessitant une vigilance renouvelée.

Le code Afep-Medef recommande d'indiquer dans le rapport annuel ou le document de référence « la part (rapportée au capital) attribuée à chacun » des dirigeants mandataires sociaux (§ 25.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Part (rapportée au capital) attribuée à chaque dirigeant mandataire social	71,9 %	72,7 %	84 %	75 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 72,7 % des sociétés du SBF 120 et 75 % des sociétés du CAC 40 précisent la part rapportée au capital attribuée à chaque dirigeant mandataire social (contre respectivement 71,9 % et 84 % pour l'exercice précédent).

L'engagement explicite des dirigeants mandataires sociaux de ne pas recourir à la couverture des risques est stable dans le SBF 120, et progresse dans le CAC 40.

Le code Afep-Medef révisé en juin 2018 indique que « les dirigeants mandataires sociaux qui sont bénéficiaires d'options d'actions et/ou d'actions de performance doivent prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration » (§ 24.3.3).

Cette recommandation (qui s'applique aussi aux options d'actions) vise l'engagement formel des dirigeants mandataires sociaux et non l'interdiction de l'opération de couverture.

Cependant, plusieurs sociétés indiquent dans leur document de référence que l'interdiction de recourir à des instruments de couverture de risques figure dans les plans d'attribution des actions de performance ou dans le règlement intérieur du conseil.

Engagement formel des dirigeants de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
65,6 %	66,7 %	76 %	82,1 %

Interdiction pour les dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de risque			
SBF 120		CAC 40	
Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
17,2 %	19,7 %	20 %	17,9 %

Plus précisément :

- parmi les 38 sociétés du NEXT 80 attribuant des actions de performance, 21 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 8 sociétés interdisent strictement aux dirigeants

mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture. 9 sociétés ne fournissent aucune information ;

- parmi les 28 sociétés du CAC 40 attribuant des actions de performance, 23 sociétés indiquent que leurs dirigeants mandataires sociaux s'engagent à ne pas recourir à des instruments de couverture de risque sur leurs actions de performance et 5 sociétés interdisent strictement aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture.

Les conditions de performance pour l'acquisition définitive des actions par les dirigeants mandataires sociaux sont unanimement précisées.

Le code Afep-Medef préconise que, lors des attributions, des conditions de performance soient fixées pour l'acquisition définitive des actions (§ 24.3.3).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Mention des conditions de performance	100 %	100 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui ont attribué des actions de performance à leurs principaux dirigeants mandataires sociaux en 2017, la totalité des sociétés du SBF 120 précise les conditions de performance auxquelles est subordonnée l'acquisition définitive des actions, ces chiffres sont semblables aux trois exercices précédents.

La mention des sous-plafonds d'attribution d'actions de performance progresse.

Le code Afep-Medef précise qu'il convient « de définir le pourcentage maximum d'options et d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires. La résolution d'autorisation du plan d'attribution proposée au vote de l'assemblée générale doit mentionner ce pourcentage maximum sous forme d'un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux. » (§24.3.3)

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2017	Exercice 2017	Exercice 2018
Sous-plafond d'attribution	85,9 %	92,4 %	84 %	96,4 %

Parmi les 66 sociétés attribuant des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, 4 sociétés du SBF 120 n'ont pas prévu un sous-plafond d'attribution d'actions de performance.

Cette information a été prise en compte lorsqu'elle figurait soit dans les avis de convocation soit dans le document de référence.

L'extrait ci-dessous est issu du document de référence d'une société prévoyant des sous-plafonds d'attribution d'actions de performance

SAFRAN

« Par ailleurs, le nombre d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux de la Société ne pourrait excéder 5 % par mandataire social bénéficiaire du total attribué lors de chaque attribution (soit un sous-plafond de 0,01 % par mandataire social, par exercice fiscal). »

9.5. Indemnités de prise de fonctions, de départ, de non concurrence et rémunérations exceptionnelles

Aucun dirigeant mandataire social exécutif n'a perçu d'indemnités de prise de fonctions.

Depuis 2013, le code Afep-Medef indique qu'« une indemnité de prise de fonctions ne peut être accordée qu'à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif venant d'une société extérieure au groupe. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Il doit être explicité et son montant doit être rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé » (§ 24.4).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Indemnité de prise de fonctions	1 %	0 %	0 %	0 %

Pour l'exercice 2018, aucune indemnité de prise de fonctions n'a été versée dans les sociétés étudiées.

Les indemnités de départ sont quasiment circonscrites au cas de départ contraint dans le SBF 120, et exclusivement limitées à ce cas dans le CAC 40 ; le plafond de deux ans de rémunération est unanimement appliqué.

Pour l'exercice 2018, 54,3 % des sociétés du SBF 120 et 48,6 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient une indemnité de départ au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux (contre respectivement 54,8 % et 50 % pour l'exercice 2017).

Le code Afep-Medef préconise que les conditions de performance dont l'existence est imposée par le Code de commerce « doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ. Le code précise également que « L'indemnité de départ ne doit pas excéder, le cas échéant, deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle). » (§ 24.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Versement seulement en cas de départ contraint	89,5 %	94,7 %	94,1 %	100 %
Plafond de 2 ans de rémunération	100 %	100 %	100 %	100 %

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, 94,7 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 indiquent que le versement de l'indemnité ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint¹⁶ pour tous les dirigeants bénéficiaires (contre respectivement 89,5 % et 94,1 % pour l'exercice précédent).

Parmi les sociétés qui prévoient l'attribution d'une indemnité de départ à au moins l'un de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble des sociétés indiquent appliquer un plafond de 2 années de rémunération pour tous les dirigeants bénéficiaires.

¹⁶ La précédente version du code n'autorisait une indemnisation qu'en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie, ce qui était plus restrictif.

Les conditions de performance pour les indemnités de départ sont appréciées sur au moins deux ans, hormis une exception.

Le code Afep-Medef précise que les conditions de performance (prévues par la loi) « doivent être appréciées sur deux exercices au moins » (§24.5.1).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Conditions de performance appréciées sur deux exercices au moins	96,4 %	98,3 %	100 %	100 %

Concernant l'application des conditions de performance appréciées sur deux exercices, une société du Next 80 n'applique pas cette recommandation.

Les informations sur le maintien des rémunérations de long terme en cas de départ sont largement communiquées

Le code Afep-Medef recommande que les conditions financières du départ d'un dirigeant mandataire social soient détaillées de manière exhaustive. Notamment, la société doit indiquer ce qu'il advient « des plans de rémunérations variables pluriannuelles ou différées en cours ; » et « des options d'actions non encore levées et des actions de performance non encore acquises ; » (§24.5.2).

	SBF 120	CAC 40
	Exercice 2018	Exercice 2018
Informations sur le maintien des rémunérations de long terme	93,9 %	97,1 %

Sur les 34 sociétés du CAC 40 et les 48 du NEXT 80 qui ont mis en place des plans de rémunération de long terme, 1 société du CAC 40 et 4 sociétés du NEXT 80 ne fournissent pas d'informations relatives au maintien ou non de ces rémunérations en cas de départ du dirigeant.

Plus d'un tiers des sociétés du SBF 120 prévoient des clauses de non-concurrence ; les indemnités correspondantes, en cumul avec les indemnités de départ, ne dépassent jamais le plafond de deux ans de rémunération.

Pour l'exercice 2018, 34,3 % des sociétés du SBF 120 et 37,8 % des sociétés du CAC 40 indiquent que leur principal dirigeant mandataire social serait lié par une clause de non-concurrence en cas de cessation de fonctions.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Montant de l'indemnité compris dans le plafond de deux ans de rémunération	100 %	100 %	100 %	100 %

Le code Afep-Medef précise que s'il existe une clause de non-concurrence en sus de l'indemnité de départ, l'indemnité qu'elle prévoit doit être comprise dans le plafond de deux ans de cette dernière (§ 24.5.1).

Toutes les sociétés du SBF 120 qui prévoient une indemnité relative à une clause de non-concurrence au bénéfice de leurs principaux dirigeants mandataires sociaux, mentionnent que l'indemnité est comprise dans le plafond de deux années de rémunération.

Le code Afep-Medef indique que « *Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.* » (§ 23.3).

77,8 % des sociétés du SBF 120 et 92,9 % des sociétés du CAC 40 prévoyant une clause de non-concurrence autorisent le conseil à renoncer à sa mise en œuvre.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés ne prévoyant pas la possibilité pour le Conseil de renoncer à la mise en œuvre de la clause de non-concurrence

EUTELSAT COMMUNICATIONS

« L'engagement de non-concurrence conclu avec Monsieur X ne prévoit pas la faculté pour le Conseil d'administration d'y renoncer au moment du départ du dirigeant.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de Gouvernance, de Sélection et des Rémunérations a considéré que, compte tenu du contexte très concurrentiel des opérateurs de satellites il était très important pour la Société d'imposer un engagement de non-concurrence à Monsieur X.

L'engagement de non-concurrence a été à la fois limité dans la durée (18 mois) et dans son montant (50 % de la rémunération fixe), ce qui est significativement en dessous du plafond fixé par le Code de Référence. »

TELEPERFORMANCE SE

Le conseil d'administration a fait le choix (...) dans l'intérêt réfléchi du groupe, de ne pas introduire de stipulation de nature à rendre incertaine l'obligation de non-concurrence des mandataires sociaux au moment de leur départ.

La Société Y est leader sur son marché. Le succès et la pérennité du groupe reposent sur la vision insufflée par ses dirigeants, la force de ses valeurs, l'implication de ses talents et une organisation complexe permettant de rendre agile une multinationale présente dans près de 80 pays et employant près de 300 000 personnes. De plus, dans le contexte de mutation du monde actuel, le groupe a entamé une phase de transformation, notamment numérique, impliquant des choix stratégiques et techniques importants et une évolution profonde de son *business model*. Les éléments qui assurent cette mutation sont le fruit d'investissements dans la réflexion et l'expérimentation. La protection des secrets d'affaires et, plus généralement, des informations sur la stratégie et l'organisation du groupe est donc essentielle pour sa pérennité et la protection effective de ses intérêts légitimes.

À cet effet, le conseil d'administration souhaite adopter une position claire à l'égard des mandataires sociaux clés en cas de départ : ils s'interdisent toute concurrence, sous quelque forme que ce soit, pendant la période contractuelle. L'exercice d'une faculté de renonciation à l'obligation de non-concurrence au moment du départ repose, par hypothèse, sur des conjectures sur l'activité du mandataire sortant dans les mois suivant son départ. Par le jeu de ces conventions de non-concurrence, les obligations pesant sur les mandataires clés après leur départ sont sans ambiguïté et créent une relation forte, claire et engageante pour les deux parties. Le conseil d'administration estime que l'introduction d'une faculté de renonciation à son profit affaiblirait cette politique, au détriment de la protection des intérêts du groupe. »

Enfin, le code Afep-Medef précise que « *La conclusion d'un accord de non-concurrence au moment du départ du dirigeant mandataire social alors qu'aucune clause n'avait été préalablement stipulée, doit être motivée.* » (§ 23.4).

L'ensemble des sociétés du SBF 120 respecte cette recommandation. En 2017, une seule société, appartenant au CAC 40, avait conclu un tel accord au moment du départ de son dirigeant et l'avait motivé conformément aux recommandations du Code.

Les rémunérations exceptionnelles sont réellement exceptionnelles !

Le code Afep-Medef dispose que « *Seules des circonstances très particulières peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle (par exemple, en raison de leur importance pour la société, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent).*

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement doit être explicitée. » (§24.3.4).

Au cours de l'exercice 2018, seules 3 sociétés du Next 80 et 3 sociétés du CAC 40 ont attribué une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant mandataire social. Elles ont toutes motivé cette attribution.

Les extraits ci-dessous sont issus des documents de référence de sociétés motivant l'attribution d'une rémunération exceptionnelle à leur dirigeant

ACCOR

« Enfin, le Conseil d'administration a décidé, conformément à la politique de rémunération 2018 approuvée par les actionnaires de la Société, d'octroyer à Monsieur X une rémunération exceptionnelle en considération de son rôle essentiel dans le succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de la société Z (projet Y). Une telle prime a ainsi été accordée à l'ensemble des collaborateurs particulièrement impliqués dans le projet Z, soit environ 70 collaborateurs du Groupe, et leur a été versée en 2018 soit entièrement en numéraire, soit en partie en actions de performance et en partie en numéraire. Cette rémunération exceptionnelle, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du [...] 2019, représentera un montant équivalent à 50 % de sa rémunération de base annuelle au 31 décembre 2017 et prendra la forme d'une attribution d'actions de performance en 2019. »

SUEZ

« Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du [...] 2018, d'attribuer à Monsieur X, une rémunération exceptionnelle liée à l'acquisition de l'activité Z, d'un montant cible correspondant à deux fois la rémunération fixe de Monsieur X, soit 1 500 000 euros, pouvant être porté à un maximum de 1 650 000 euros en cas de dépassement des objectifs fixés, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance suivantes, appréciées sur une période de 18 mois comprise entre le [...] 2017 et le [...] 2019 :

- une condition de performance portant sur des critères quantifiables (pour 80 % de la pondération totale) basés sur la croissance organique de la nouvelle *business unit* WTS (20 %), son EBITDA (32 %) et son operating cash flow (28 %) ;

une condition de performance portant sur des critères qualitatifs (pour 20 % de la pondération totale) liés à la conduite de l'intégration (accompagnement du changement, cohérence des équipes, croissance et dynamique de développement du chiffre d'affaires du Groupe avec les clients industriels, accélération de la transformation du Groupe dans son ensemble grâce à l'intégration de la société Y) ».

9.6. Retraites

Les informations sur les régimes de retraite sont généralisées

Le code Afep-Medef précise que le chapitre consacré aux rémunérations doit prévoir « *des informations sur les systèmes de retraite. Compte tenu de leur grande variété, il convient de mentionner si les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du même régime de retraite que celui des cadres dirigeants du groupe ou s'ils bénéficient d'un dispositif de retraite spécifique, de décrire les principales caractéristiques de ces régimes et en particulier leurs modalités de calcul.* » (§ 25.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Information sur les régimes de retraite	81,6 %	98,9 %	93,5 %	100 %

Pour l'exercice 2018, 98,9 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 prévoyant un système de retraite donnent une information sur les régimes de retraite de leurs dirigeants mandataires sociaux.

Les retraites supplémentaires à prestations définies sont en recul, et quand elles existent, elles bénéficient généralement à un cercle plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Existence d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies	45,2 %	38,1 %	67,6 %	64,9 %

Pour l'exercice 2018, 38,1 % des sociétés du SBF 120 et 64,9 % des sociétés du CAC 40 indiquent qu'elles prévoient un engagement de retraite supplémentaire à prestations définies en faveur de leur principal dirigeant mandataire social.

Le code Afep-Medef prévoit en outre certaines règles relatives aux régimes de retraite supplémentaires à prestations définies :

- le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux,
- les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans,
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années (§ 24.6.2).

Les régimes de retraite à prestations définies doivent être mis en conformité avec ces recommandations, en excluant les plans fermés à de nouveaux bénéficiaires, qui ne peuvent plus être modifiés¹⁷.

Le respect des préconisations du code sur la période de référence, les conditions d'ancienneté et le pourcentage maximum du revenu de référence des retraites à prestations définies mérite une attention soutenue du Haut Comité.

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls mandataires sociaux	87,2 %	97,5 %	95,7 %	100 %
Période de référence supérieure à un an	91,5 %	87,5 %	91,3 %	87,5 %

Pour l'exercice 2018, 97,5 % des sociétés du SBF 120 et 100 % des sociétés du CAC 40 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies indiquent une catégorie de bénéficiaires plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux, contre respectivement 87,2 % et 95,7 % pour l'exercice 2017.

¹⁷ Ont également été exclues les sociétés qui ont mis en place un régime de retraite à prestations définies lorsque le premier dirigeant mandataire social n'en bénéficie pas.

Pour l'exercice 2018, 87,5 % des sociétés du SBF 120 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies indiquent appliquer une période de référence supérieure à un an pour définir la base de la retraite, contre respectivement 91,5 % et 91,3 % pour l'exercice 2017.

En application du code Afep-Medef révisé en novembre 2016, « *les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies* » (§ 24.6.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Condition d'ancienneté (deux ans minimum)	91,5 %	94,9 %	95,7 %	95,7 %

En 2018, 94,9 % des sociétés du SBF 120 et 95,7 % des sociétés du CAC 40 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies respectent la recommandation d'ancienneté de deux ans minimum et informent sur ce point, contre respectivement 91,5 % et 95,7 % pour l'exercice 2017.

Enfin, le code Afep-Medef préconise que la rente issue du régime de retraite supplémentaire soit plafonnée à un pourcentage maximum du revenu de référence. Ce « *pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de la période de référence)*. » (§ 24.6.2).

	SBF 120		CAC 40	
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2018
Pourcentage maximum du revenu de référence (45 % maximum)	89,4 %	90 %	91,3 %	87,5 %

En 2018, 90 % des sociétés du SBF 120 et 87,5 % des sociétés du CAC 40 prévoyant un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies respectent le pourcentage maximum de revenu de référence et en font état, contre respectivement 89,4 % pour le SBF 120 et 91,3 % pour le CAC 40 pour l'exercice 2017.

Annexe 1
Liste des sociétés du SBF 120 et du CAC 40 au 1er avril 2019

1	ACCOR*	36	EUROPCAR MOBILITY GROUP	72	REMY COINTREAU
2	AEROPOTS DE PARIS	37	EUTELSAT COMMUNICATIONS	73	RENAULT*
3	AIR FRANCE-KLM	38	FAURECIA	74	REXEL
4	ALD	39	FNAC DARTY	75	ROTSCHILD & CO
5	ALSTOM	40	GECINA	76	RUBIS
6	ALTRAN TECHNOLOGIES	41	GETLINK S.E.	77	SAFRAN*
7	AMUNDI	42	GTT	78	SANOFI*
8	ARKEMA	43	HERMES INTERNATIONAL *	79	SARTORIUS STEDIM BIOTECH
9	ATOS S.E. *	44	ICADE	80	SCHNEIDER ELECTRIC S.E. *
10	AXA*	45	ILIAD	81	SCOR S.E.
11	BIOMERIEUX	46	IMERYS	82	SEB S.A.
12	BNP PARIBAS*	47	INGENICO GROUP	83	SOCIETE BIC
13	BOLLORE	48	IPSEN	84	SOCIETE GENERALE*
14	BOUYGUES*	49	IPSOS	85	SODEXO*
15	BUREAU VERITAS	50	JCDECAUX S.A.	86	SOITEC
16	CAPGEMINI*	51	KERING*	87	SOLOCAL GROUP
17	CARREFOUR*	52	KLEPIERRE	88	SOPRA STERIA GROUP
18	CASINO, GUICHARD- PERRACHON	53	KORIAN	89	SPIE
19	CNP ASSURANCES	54	L'AIR LIQUIDE*	90	SUEZ
20	C ^{IE} DE SAINT-GOBAIN*	55	L'OREAL*	91	TARKETT
21	C ^{IE} PLASTIC OMNIUM	56	LAGARDERE SCA	92	TECHNICOLOR
22	COVIVIO	57	LEGRAND*	93	TELEPERFORMANCE S.E.
23	CREDIT AGRICOLE*	58	LVMH*	94	TF1
24	DANONE*	59	MAISONS DU MONDE	95	THALES
25	DASSAULT AVIATION	60	MERCIALYS	96	TOTAL S.A.*
26	DASSAULT SYSTEMES*	61	METROPOLE TV	97	UBISOFT ENTERTAINMENT
27	EDENRED	62	MICHELIN*	98	UNIBAIL-RODAMCO- WESTFIELD S.E. *
28	EDF	63	NATIXIS	99	VALEO*
29	EIFFAGE	64	NEOPOST S.A.	100	VALLOUREC
30	ELIOR GROUP	65	NEXANS	101	VEOLIA ENVIRONNEMENT*
31	ELIS	66	NEXITY	102	VINCI*
32	ENGIE*	67	ORANGE*	103	VIVENDI*
33	ERAMET	68	ORPEA	104	WENDEL
34	ESSILORLUXOTTICA*	69	PERNOD RICARD*	105	WORLDLINE*
35	EURAZEO S.E.	70	PEUGEOT S.A. *		
		71	PUBLICIS GROUPE*		

* Sociétés du CAC 40

Annexe 2
Liste des sociétés non incluses dans l'étude

1	AIRBUS S.E.*	9	GENFIT**
2	ALTEN**	10	SES*
3	APERAM*	11	SOLVAY*
4	ARCELORMITTAL*	12	STMICROELECTRONICS N.V.*
5	DBV TECHNOLOGIES**	13	TECHNIPFMC PLC*
6	EUROFINS SCIENTIFIC*	14	TRIGANO**
7	EURONEXT*	15	VICAT**
8	GEMALTO*		

** Société étrangère*

*** Société française ne se référant pas au Code Afep-Medef*

Sociétés sorties du SBF 120	Sociétés entrées au SBF 120
<ul style="list-style-type: none"> – SOLOCAL GROUP – LAFARGEHOLCIM 	<ul style="list-style-type: none"> – CGG – ROTHSCHILD & CO

HCGE
Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

55, avenue Bosquet
75007 Paris
Tel. : +33 (0)1.53.59.17.49